



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
INGENIERIA DE SISTEMAS

Tesina para optar al Título de Ingeniero de Sistemas

**“PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES DE PANADERÍA INDUSTRIAL
CAJINA, 1.0”**

Autores:

Br. Exania Nais Centeno Moreno.	2007-20280
Br. Deyanira del Carmen Terán Chévez.	2008-21123
Br. Walter Josué Altamirano Hernández.	2005-22072

Tutor:

Ing. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

Estelí, Octubre 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 21 de junio de 2017

Br. Walter Josué Altamirano Hernández
Br. Exania Nair Centeno Moreno
Br. Deyanira del Carmen Terán Chévez

Sus manos

Apreciables Brs.

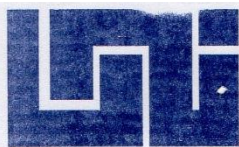
Por medio de la presente se les comunica que el tema de tesina titulado **"Manual de funciones en la Panadería Industrial Cajina, Estelí 2017"** cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. La tutora responsable es la Keylin Mayela Pineda Rodríguez.

Atentamente,


Lic. Carlos Sánchez Hernández



Cc: Ing. Keylin Mayela Pineda Rodríguez. Tutora, FCS Archivo junio 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

CENTENO MORENO EXANIA NAIR

Carne: **2007-20280** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de enero del año dos mil dieciocho.

Atentamente,



Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA

CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
hace constar que:

TERAN CHEVEZ DEYANIRA DEL CARMEN

Carne: 2008-21123 Turno Diurno Plan de Estudios 2000 de
conformidad con el Reglamento Académico vigente en la
Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERIA DE
SISTEMAS.

Se extiende la presente Carta de Egresado, a solicitud del
interesado, en la ciudad de Managua, a los 18 días del mes de
Noviembre del año dos mil Catorce.

Atentamente,

MSC. CLAUDIA LUCIA BENAVIDEZ RUGAMA
SECRETARIO DE FACULTAD



CC: Archivo:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA

CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
hace constar que:

ALTAMIRANO HERNANDEZ WALTER JOSUE

Carne: 2005-22072 Turno Diurno Plan de Estudios 1997 de
conformidad con el Reglamento Académico vigente en la
Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERIA DE
SISTEMAS.

Se extiende la presente Carta de Egresado, a solicitud del
interesado, en la ciudad de Managua, a los 28 días del mes de
Octubre del año dos mil Catorce.

Atentamente,

MSC. CLAUDIA LUCIA BENAVIDEZ RUGAMA
SECRETARIO DE FACULTAD



CC: Archivo:

Managua, 8 de Octubre del 2018

Lic. Carlos Sánchez Hernández

Decano de la FCyS

Su despacho

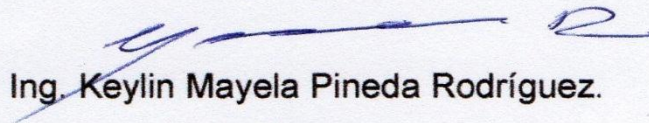
Estimado decano, reciba cordiales saludos.

Tengo a bien comunicarle que los bachilleres Walter Josué Altamirano Hernández con numero de carnet 2005 – 22072, Exania Nais Centeno Moreno con numero de carnet 2007 - 20280, Deyanira del Carmen Terán Chévez con número de carnet 2008 – 21123, han concluido su trabajo de Tesina como forma de culminación de estudios para obtener el título de Ingeniero de Sistemas. Tesina que llevó por nombre: **“Manual de funciones de panadería industrial Cajina, Estelí.”**

Me es importante mencionar que las mejoras sugeridas por el jurado en la defensa ya han sido incorporadas.

Sin más a que hacer referencia, aprovecho para saludarle y reiterarle mis más altas muestras de aprecio y consideración.

Atentamente,



Ing. Keylin Mayela Pineda Rodríguez.
Tutor

C/c: Archivo

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos permitido llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros padres, por ser los pilares más importantes de nuestras vidas, por demostrarnos su cariño y sobre todo su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A nuestros profesores, por su tiempo, apoyo y sabiduría con que nos transmitieron sus conocimientos para nuestro desarrollo profesional.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por protegernos en nuestro camino y darnos fuerza para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de nuestras vidas.

A nuestros padres, que su ejemplo nos ha enseñado a no desfallecer ante las situaciones difíciles que se nos presente en el camino y a perseverar siempre a través de sus sabios consejos.

A Ing. Keylin Mayela Pineda Rodríguez, nuestra tutora de tesina por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

Gracias a todas las personas que nos apoyaron directa e indirectamente en la realización de este trabajo de tesina.

Tabla de contenido

I. Introducción	1
II. Planteamiento del problema.....	3
I. Justificación	4
II. Objetivos.....	5
4.1 Objetivo General:	5
4.2 Objetivos Específicos:	5
III. Metodología.....	6
5.1 Tipo de Investigación	6
5.2 Técnicas e instrumentos.	7
Capítulo I: Análisis de Panadería Industrial Cajina.....	9
1.1 Diagnóstico De Panadería	9
1.1.1 Diagnóstico Interno	10
1.1.2 Diagnóstico Externo	11
1.1.3 Desarrollo de estrategias mediante Análisis FODA.....	12
1.1.4.1 Estrategias según matriz análisis FODA.....	13
1.1.5 Análisis de la encuesta	14
1.2 Estructura Organizacional Actual.....	17
1.2.1 Puestos de trabajo actuales.....	17
1.2.2 Definición de puestos actuales	18
1.2.3 Misión, visión y valores actuales.	20
1.3 Conclusiones Análisis de Panadería Industrial Cajina	22
Capítulo II: Propuesta Organizacional.	18
2.1 Organigrama.....	18
2.1.1 Tipo de organigrama.....	19
2.1.1.1 Línea de staff	20
2.1.2 Propuesta de Organigrama Panadería Industrial Cajina.	21
2.2 Distribución de puestos	22
2.3 Definición de puestos Propuesto.	23
2.4 Costo por nuevos cargos	25
2.5 Propuesta de misión y visión.....	26
2.5.1 Misión Propuesta:	27
2.5.2 Visión Propuesta:	28
Capítulo III. Manual de funciones.....	31

3.1 Introducción	31
3.2 Objetivo General del manual de funciones	32
3.3 Objetivos específicos del manual de funciones	32
3.3 Alcance	32
3.4 Base Legal	33
3.5 Misión de la empresa	33
3.6 Visión de la empresa	33
3.7 Estructura organizacional	34
3.8 Niveles Jerárquicos.....	34
3.9 Organigrama de la empresa	36
3.10 Fichas Ocupacionales.....	37
3.10.1 Elementos que componen la Ficha ocupacional.....	38
3.10.1.1 Aspectos Generales del cargo	38
3.10.1.2 Descripción General.....	38
3.10.1.3 Descripción Específica	38
3.10.1.4 Especificaciones de Cargo:.....	39
3.10.1.5 Condiciones de Trabajo.....	40
3.11 Fichas Ocupacionales por cada Puesto.....	41
3.11.1 Administrador	41
3.11.2. Secretaria (Staff).....	44
3.11.3 Jefe de Recursos Humanos	46
3.11.4 Conserje	48
3.11.5 Jefe de Producción	50
3.11.11. Contador	62
3.11.12. Recepcionista	64
V. Conclusiones.....	70
VI. Recomendaciones	71
VII. Bibliografía.....	72
VIII. Anexos.....	73

I. Introducción

La Panadería Industrial Cajina fundada en el año 1988 bajo la administración del señor Carlos Cajina, como una pequeña empresa panadera familiar, dedicada a la producción y distribución de pan comercial, así como también de repostería, esta ha ido creciendo rápidamente, su distribución inicial era únicamente en la ciudad de Estelí y las actividades de producción se realizaban de forma artesanal, con el aumento de la demanda de sus productos. La empresa realizó una inversión en maquinaria industrializada, las instalaciones de la empresa se ampliaron, cambios que le permitirían dar respuesta rápida a sus clientes y el mercado se extendió a otras regiones del país.

Basado en un estudio preliminar de la situación organizacional actual dentro la empresa se elaboró un manual de funciones que especifica las tareas y requisitos de cada puesto de trabajo, que guíe a los empleados y aspirantes a cumplir con las responsabilidades laborales de cada puesto; evitando se generen inconvenientes como: tensión laboral entre los empleados, la falta de documentación que permita al encargado de recursos humanos establecer estándares para la contratación.

Es fundamental mantener informados a los empleados sobre las especificaciones de su cargo laboral, por lo que la presente investigación define cuáles son las competencias que deben poseer cada empleado y aspirante para desempeñarse en su puesto de trabajo y sus funciones a desarrollar en beneficio de la empresa integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio y también el manejo correcto del personal dentro de un contexto organizacional humano y no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo.

El presente documento se divide en tres capítulos siguientes:

El capítulo I, análisis organizacional de Panadería Industrial Cajina el cual contiene un diagnóstico organizacional haciendo uso de métodos de investigación para determinar cómo se encuentra estructurada la empresa y analizando factores internos (Fortalezas, debilidades) y externos (amenazas, oportunidades) brindando una mejor visión organizacional de la misma y determinando estrategias como base de la planificación.

El capítulo II, Propuesta Organizacional está basado en el capítulo anterior a partir de los datos obtenidos se realizó una propuesta organizacional que permita optimizar el funcionamiento de la organización utilizando los recursos de una manera más eficiente.

Para finalizar el capítulo III, en pro de la mejora continua se crea un manual de funciones que una vez aprobado permita reclutar, seleccionar y evaluar a los empleados y aspirantes a los puestos existentes dentro de la organización basándose en la designación de funciones por cada cargo estipuladas dentro del manual de funciones, esto incide que haya un fácil manejo y cumplimiento de responsabilidades disminuyendo así la tensión laboral entre el personal para ello se desarrolló un diagnóstico organizacional que permitió definir una adecuada estructura organizacional.

Este documento posee la información necesaria para ayudar a los empleados de la empresa a definir sus funciones tanto generales como específicas al igual que los requisitos necesarios para desempeñar dichas funciones. El manual de funciones de la empresa se empezó a definir, con el cargo en la cual se establece el cronograma estructurado de la misma, de allí parte los perfiles y los requisitos dados según cada cargo, luego se continúa con las funciones generales, y por ultimo las funciones específicas.

II. Planteamiento del problema

Actualmente en la Panadería Industrial Cajina existe la siguiente problemática:

La estructura organizacional no es adecuada, formal y documentada, por lo que esto genera un desorden, tensión laboral entre los empleados, debido que no existe un organigrama que visiona en mejor medida la conformación de la empresa, ni un manual de funciones en donde muestre las actividades a realizar por cada puesto de trabajo.

Centralización de la autoridad en una sola persona, que en este caso es el dueño de la panadería, es decir no existen los recursos humanos necesarios que toda empresa debe poseer para su funcionamiento eficaz.

La misión y visión de la empresa no están definidas, siendo este un elemento fundamental para la puesta en marcha de toda empresa.

Al no existir un manual de funciones definido para la organización se presentan diferentes situaciones de presión, estrés, carga laboral, desinterés, desmotivación ante las actividades a realizar que se experimentan dentro del contexto laboral.

Por lo antes descrito se hace necesario tomar como punto de partida la elaboración de una propuesta de Manual de funciones que permita mejorar la estructura organizacional de la empresa, se lograra mayor productividad y compromiso del recurso humano que es el más valioso de cualquier organización, el cual se traducirá en mejores resultados organizacionales.

I. Justificación

En la Panadería Industrial Cajina las personas vinculadas a los diferentes cargos requieren estar seguras de las tareas que deben desempeñar y conocer la manera correcta en la que deben realizar las actividades para las cuales fueron contratadas.

Para esto fué necesario definir una estructura organizacional adecuada, elaboración de un Manual de Funciones y procedimientos que permita subsanar esta debilidad, es una herramienta técnica necesaria para la administración del talento humano organizando cada uno de los cargos por grupos ocupacionales, de esta forma se incide en un mejor desempeño de sus trabajadores, generando un ambiente favorable y una correcta logística garantizando calidad y eficiencia en cada uno de los procesos, facilitando el reclutamiento, selección y evaluación al desempeño.

Como se explicó anteriormente la empresa no cuenta actualmente con la definición de misión y visión, por lo que se define claramente la misión y visión, siendo esta la que le da autenticidad y originalidad, definir estos aspectos son indispensables, porque se trata de la razón fundamental de la empresa y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo, declaración de aspiraciones mediano o largo plazo, es la imagen a futuro, su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Esta herramienta ayudara a que la empresa tenga un mejor manejo y control de sus actividades así como de las funciones que se asignan a sus trabajadores para que estos sean eficientes en el ejercicio de las mismas, además evitar el sobre cargo de tareas disminuyendo los posibles errores dentro de sus operaciones.

II. Objetivos

4.1 Objetivo General:

- ✓ Elaborar manual de funciones de Panadería Industrial Cajina, Estelí 2017.

4.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Diagnosticar la situación organizacional actual de Panadería Industrial Cajina, analizando los cargos existentes a través de la herramienta FODA.
- ✓ Estandarizar las funciones para cada área desligando responsabilidades y estableciendo indicadores que guiaran las funciones de cada puesto laboral.
- ✓ Realizar un diseño de la estructura organizacional que establezca niveles jerárquicos agilizando los procesos de la empresa.

III. Metodología

Se elaboró un diagnóstico sobre el entorno interno y externo de panadería Industrial Cajina, así mismo se diseñó la estructura del manual de funciones, en base a las características de la panadería; todo este proceso fue posible a través de la recolección primaria de datos con encuestas a los trabajadores, para el posterior análisis de la información.

5.1 Tipo de Investigación

El presente proyecto de investigación tiene el estudio descriptivo ya que se pretende recoger una serie de hechos y situaciones para convertirlo en información básica y fundamental para la investigación, porque el tema de estudio ha sido escasamente abordado. Además, se busca principalmente en un primer momento, describir e identificar los cargos que presenta la estructura organizacional de la empresa Panadería Industrial Cajina, identificar los procesos, y de esta manera analizar las tareas que se asignan para finalmente así conocer las exigencias del personal. Posteriormente diseñar un manual de funciones fundamentales de trabajo de la empresa. Partiendo como base que “el estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”

Considerando los objetivos específicos la investigación es de carácter descriptivo pretende a partir de un diagnóstico dar a conocer la situación actual de la panadería Industrial Cajina, estableciendo las funciones que le corresponde a cada cargo construyendo el manual de funciones.

Los datos obtenidos a través de la observación son de carácter cualitativo los cuales son considerados para el desarrollo de tema con el fin de dar solución a un problema.

5.2 Técnicas e instrumentos.

El diseño metodológico que se trabaja en el presente trabajo de tesina está sujeto a las siguientes fuentes de información:

- **Fuentes primarias:** se refiere a las fuentes documentadas que se consideran material proveniente de alguna fuente del momento en relación a un fenómeno o suceso se puede utilizar que pueda tener interés en ser investigado o relatado, es decir pueden ser usados para la elaboración de un trabajo de investigación.

En este trabajo a realizar sus fuentes primarias están dadas por las visitas a la panadería, observaciones de los procesos, entrevista semiestructuradas (Esta técnica se denomina así porque “se centra en abordar un diferente número de tópicos o ítems y porque identifica una particularidad relevante desde el punto de vista de la investigación), encuestas al personal, sondeos en la empresa para la recopilación de datos.

- **Fuentes secundarias:** Son a menudo el análisis de las entrevistas apoyada con la Información en libros y archivos sobre los procesos de organización y los antecedentes descritos. (“Manual de funciones, procesos y procedimientos para la Empresa Hierros HB S.A”). (Orozco Henao, 2008).

Capítulo I:

Análisis de Panadería Industrial Cajina.



“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”. Chales Darwin

Capítulo I: Análisis de Panadería Industrial Cajina

Con la utilización de los métodos de investigación se procede a realizar un análisis de la situación actual de Panadería Industrial Cajina permitiendo así diagnosticar como se encuentra estructurada la empresa y los problemas que esta presenta, determinando sus fortalezas, amenazas, oportunidades y sus debilidades dando así una mejor visión organizacional de lo que se necesita implementar para mejorar su nivel organizativo.

1.1 Diagnóstico De Panadería

La Panadería Industrial Cajina fundada en el año 1988 bajo la administración del señor Carlos Cajina, como una pequeña empresa panadera familiar, dedicada a la producción y distribución de pan comercial, así como también de repostería, esta ha ido creciendo rápidamente, su distribución inicial era únicamente en la ciudad de Estelí y las actividades de producción se realizaban de forma artesanal, con el aumento de la demanda de sus productos la empresa realizó una inversión en maquinaria industrializada, las instalaciones de la empresa se ampliaron, cambios que le permitirían dar respuesta rápida a sus clientes y el mercado se extendió a otras regiones del país. Los dueños de la panadería para el año de 2012 realizaron una inversión significativa en la remodelación de la infraestructura, dotación de mesas y sillas, cristalería y utensilios de panadería y cafetería, presentando una imagen renovada ante el cliente, pese a estos cambios la panadería presenta debilidades internas que debe minimizar para alcanzar los objetivos propuestos de mantener su liderazgo y crecimiento; su gestión como empresa es más bien informal carece de múltiples planteamientos vectores en el que se deben alinear sus recursos y sus esfuerzos de ahí que existan variadas fallas que se ven reflejadas en la ausencia de una cultura empresarial.

En este capítulo se pretende realizar un diagnóstico que da cuenta de la situación actual de la Panadería Industrial Cajina, resultado del ejercicio de observación directa

y de los formularios de encuesta aplicados al personal a fin de recolectar información interna para elaborar la presente tesina.

1.1.1 Diagnóstico Interno

Con el diagnóstico interno se detectaron los factores críticos de éxito que tiene la panadería, expresando estos en términos de fortalezas y debilidades que limitan o aumentan el éxito empresarial de Panadería Industrial Cajina.

Fortalezas:

- F1. La calidad de sus productos como resultado del uso de insumos y materia prima de primera.
- F2. Cuenta con una larga experiencia en el mercado.
- F3. Sus productos están posicionados y hasta la fecha ha logrado sobrevivir a los cambios del entorno y la proliferación de nuevos competidores.
- F4. Sus ubicaciones en sectores estratégicos que da más cercanía con el cliente.
- F5. Cuenta con infraestructura recientemente remodelada y nuevo establecimiento que permite prestar eficientemente el servicio de atención al cliente en la venta de sus productos.
- F6. El poder de negociación que tienen los proveedores y poseen múltiples proveedores, tiene un impacto significativo en la panadería, pues ellos influyen en los costos de producción.

Debilidades:

- D1. Falta de formulación de un direccionamiento estratégico que logre integrar los intereses de sus colaboradores con los de los dueños y que esfuerzos debe realizar para llegar a cumplir las estrategias.
- D2. No cuentan con una Misión y Visión, que permita visualizar y reescribir hacia donde se dirige la panadería en el tiempo y su razón de existencia.
- D3. En la panadería se detectan dualidad de funciones.

- D4. Malas relaciones entre algunos colaboradores, falla que es percibida por el cliente y que afectan la apreciación que tiene este de la panadería.
- D5. Aumento de gastos de deserción de trabajadores.
- D6. Dificultad en los procesos al no tener definidas responsabilidades.
- D7. Centralización de la autoridad en una sola persona, es decir se percibe una estructura burocrática que pese a existir no está formalizada ni entre el cliente interno ni entre el cliente externo provocando entonces problemas de comunicación y responsabilidades.
- D8. Gerencia no orienta al manejo de temas como la motivación y el desarrollo laboral que involucre a todos los colaboradores.
- D9. No se cuenta con una gestión administrativa formal, lo que lleva a que carezcan de la formulación del direccionamiento estratégico, la definición de objetivos, metas y estrategias.
- D10. No cuenta con una gestión organizacional formal, es decir la formalización de un organigrama que deje ver los cargos existentes y los flujos de comunicación, responsabilidad y autoridad. Deficiencias en relación a la ausencia de manuales internos como manuales de procesos, procedimientos, funciones

1.1.2 Diagnóstico Externo

Con el diagnóstico Externo se detectaron los factores críticos de éxito que tiene la panadería, expresando estos en términos de Oportunidades y Amenazas que limitan o aumentan el éxito empresarial de Panadería Industrial Cajina.

Oportunidades

- O1. Se reconoce en el mercado existe una fuerte tendencia de compra y consumo de panes por ser un producto básico en la canasta familiar, y va en aumento.
- O2. Crecimiento de la población.
- O3. Políticas de inversión en la región
- O4. Recursos disponibles de apoyo empresarial que brindan diferentes entidades públicas y privadas

- O5. La gestión que adelanta la cámara de comercio en temas de legalidad y desarrollo empresarial.

Amenazas

- A1. En la industria de la panificación el precio es fijado por el mismo mercado.
- A2. Rivalidad que existe entre los competidores “entre panaderías “ en el municipio, debido a la existencia de un número importante de panaderías de ahí que a más competidores mayor rivalidad.
- A3. La competencia tiene suficientes cualidades gerenciales para competir en el mercado.
- A4. Ingreso de nuevos competidores.
- A5. Los sustitutos en el mercado.
- A6. Influencia marcada en el mercado de consumo de productos de panadería pre-empacados que se encuentran disponibles en las tiendas.
- A7. Los hábitos de compra de consumidores.
- A8. Condiciones económicas de la región, inestabilidad e incertidumbre económica disminuye la posibilidad de compra.
- A9. Aumento de precios de la materia prima

1.1.3 Desarrollo de estrategias mediante Análisis FODA

El diagnóstico anterior en el que se detectaron los factores internos que son determinantes y afectan positiva y negativamente a la panadería, a partir de su identificación se procede a cruzarse en la matriz FODA para dar lugar a las acciones o estratégicas que buscan alcanzar el éxito empresarial a partir del máximo aprovechamiento de las oportunidades del entorno interno haciendo uso de las fortalezas con las que se cuenta buscando también reducir las debilidades y evitar las amenazas.

1.1.4.1 Estrategias según matriz análisis FODA.

Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y documentar los requisitos que deben cumplir los proveedores, los insumos y las materias primas necesarias para la elaboración de los productos. (F1,F6, F2,O4) • Elaborar un plan de marketing a través de empresas subcontratadas que contenga políticas y estrategias de las 5P's buscando la fidelización del cliente.(F3, O3) • Realizar medición a la percepción del cliente sobre los productos y servicios que ofrece la panadería a fin de plantear políticas y estrategias que busquen cumplir sus requisitos y satisfacer sus necesidades.(F3, F4, F5, O1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Contemplar un plan de marketing a través de empresas subcontratas, que plantee políticas de promoción, publicidad y servicio al cliente que permita mejorar la percepción del cliente potencial y fidelización.(F3, A2) • Realizar benchmarking en la competencia que representa amenaza latente a fin de buscar mejorar los procesos internos y lograr ampliar las expectativas en el mercado.(F6,A2)
Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Formular el direccionamiento estratégico de la panadería, documentarlo y socializarlo con el personal a fin de implantar una cultura corporativa compartida entre sus colaboradores.(D1, D2, O4,O5) • Establecer mecanismos que permitan realizar una adecuada gestión y control organizativo a fin de facilitar un mejor conocimiento de la realidad económica de la panadería.(D8, O4, O5) • Diseñar un plan de gestión del talento humano que contenga unas políticas claras de contratación y remuneración que estén sujetas a las regulaciones laborales del país.(D6, D7, O4,O5) • Establecer los protocolos manuales iniciando por un manual de funciones que permitan al encargado de recursos humanos delegar funciones entre los empleados y los determinados puestos laborales.(D3, D5, D7, D8, O4,O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las ventajas comparativas de la panadería frente a la competencia y convertirlas en ventajas competitivas a través de la formulación de un plan de acción. (A2,D1) • Elaborar la misión y la visión organizacional con el objetivo de que la empresa tenga dirección y una motivación para seguir creciendo. (D2, A2) • Crear y diseñar el cargo de Administración de recursos humanos y Gerencia con el fin de organizar, distribuir los puestos, las funciones del mismo tomar decisiones y motivar a sus colaboradores lo que permite el crecimiento social y económico de la empresa. (D5, D6 A2) • Diseñar un manual de funciones que especifique las tareas y responsabilidades por cada cargo mejorando la comunicación y disminuyendo la tensión laboral entre los trabajadores.(D3, A4) • Elaborar una estructura organizacional que visualice las jerarquías de puestos, flujos de comunicación, autoridad y los niveles de responsabilidad.(D7, D8, A2)

Tabla 1. Matriz estratégica. Fuente Propia

1.1.5 Análisis de la encuesta

En el presente documento se representa por medio de gráficos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Panadería Industrial Cajina. Esta encuesta fue desarrollada con el fin de conocer las ventajas y desventajas sobre la restructuración de la empresa, poder identificar como es el funcionamiento de su cultura organizacional, los problemas, puntos claves y la explotación de las habilidades y aptitudes de los empleados para que se ha posible un crecimiento dentro de ella y de esta forma poder proponer medidas correctivas y preventivas que conduzca al mejoramiento de la organización basados en la opinión de sus trabajadores.

Conocimiento de la visión y misión de la empresa

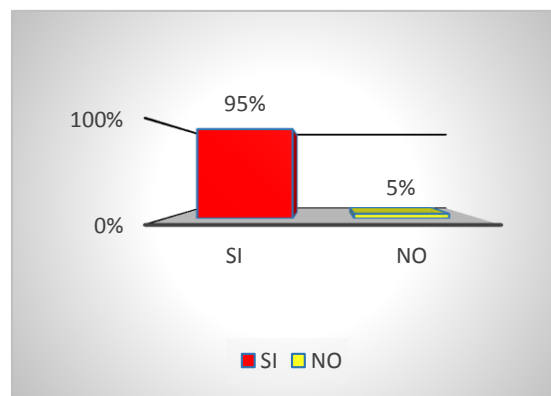


Gráfico 1. Fuente Propia. Encuesta

Panadería Industrial Cajina por no tener establecida una misión y visión sus trabajadores no tienen conocimiento de estos por el hecho no existir.

Conocimiento de los objetivos de tu empresa.

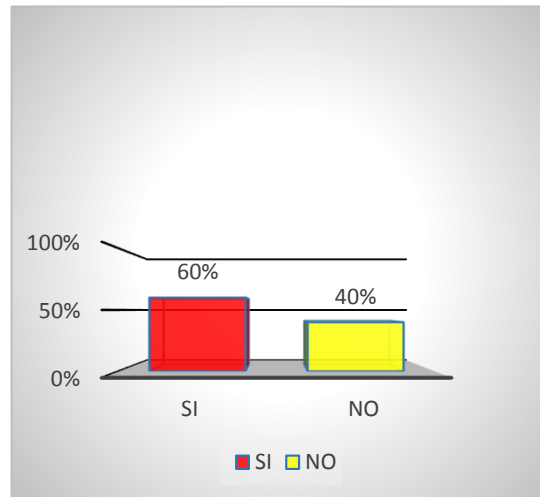


Grafico 2. Fuente Propia. Encuesta

Los objetivos de la empresa se dan a conocer a los empleados oralmente donde unos son asimilados y puestos en práctica otros son olvidados por no están debidamente documentados.

Conocimiento el organigrama de tu empresa.

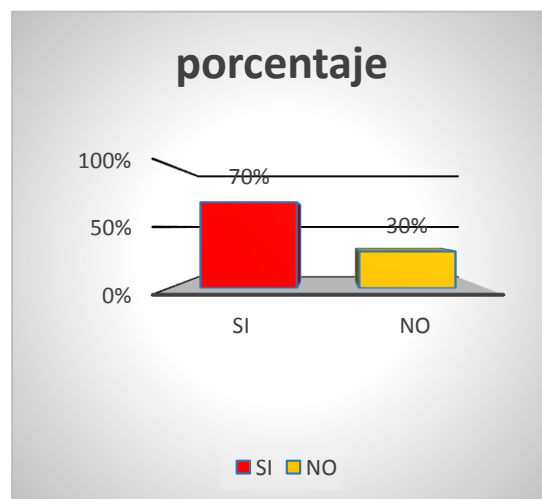


Grafico 3. Fuente Propia. Encuesta.

Los colaboradores en su mayoría desconocen un organigrama oficial que refleje jerarquías y líneas de mando a sus trabajadores haciendo más eficiente el trabajo, el porcentaje que dice conocerlo es porque la cotidianidad de las funciones lo refleja.

Conocimiento de los niveles jerárquicos de la empresa

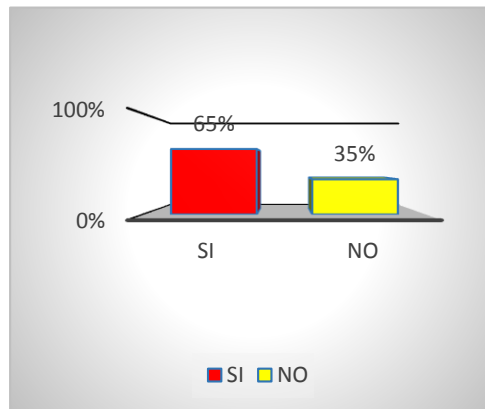


Grafico 4.Fuente propia. Encuesta

Los Niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional de las empresas vienen enfocadas a una relación establecida entre los trabajadores dentro de la empresa y la toma de decisiones con respecto a los mismos. Dentro de esta empresa algunos trabajadores conocen a sus jefes inmediatos.

Oportunidad de ascender de puestos

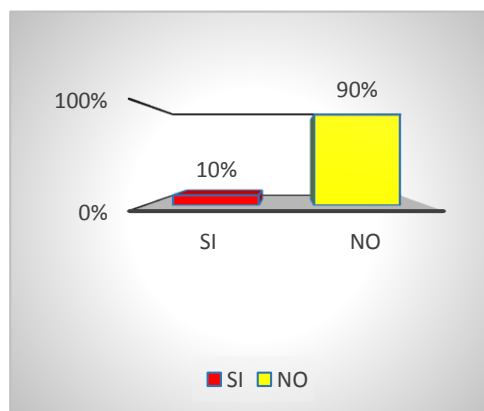


Grafico 5.Fuente propia. Encuesta

Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa, dándoles una oportunidad a los empleados que tienen habilidades para ejercer otros cargos dentro de la empresa. Sin embargo en Panadería Industrial Cajina no hay posibilidad de un ascenso por ser una pequeña y mediana empresa.

1.2 Estructura Organizacional Actual.

Panadería Industrial Cajina tiene una estructura organizativa definida de manera empírica por ende dichos puestos no cuentan con documentación formal que especifique las funciones de los mismos, cuyos jefes de área fueron definidos mediante la experiencia adquirida en el manejo de materiales de producción, actividades a realizar de cada operario y rendimiento de cada uno de ellos.

1.2.1 Puestos de trabajo actuales.

Panadería industrial Cajina consta con los siguientes puestos:

Actualmente existen los siguientes cargos

Cargos	Cantidad
Supervisor de producción	1
Pasteleros	15
Panaderos	15
Horneros	10
Empacadores	10
Recepcionista	1
Repartidores	6
Chofer	6
Conserje	1
Total	65

Tabla 1. Fuente Propia. Entrevista a Gerente Propietario

1.2.2 Definición de puestos actuales

En consecuencia, de que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, pero tiene puestos de trabajo, los cuales los operarios fueron preparados de manera empírica.

Los siguientes puestos definidos:

- a) **Supervisor de Producción:** Es el encargado de dirigir, programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su área. Procurando que sus instrucciones sean claras, específicas sin olvidar las habilidades de sus colaboradores fomentado así las buenas relaciones humanas entre sus subordinados.
- b) **Pasteleros:** Está capacitado para elaborar toda clase de productos de la pastelería, es el proceso más importante en cuanto a la transformación de materias, en sus manos se encuentran la calidad del producto además de las estrategias de diseño repostero.
- c) **Panaderos:** Es el encargado del proceso más importante en cuanto a la transformación de materias es decir es el encargado de dar forma al producto, en sus manos se encuentran la calidad del producto.
- d) **Horneros:** Monitorear el proceso de fermentación y cocción de pan en horno, de acuerdo con el tipo de pan y tipo de horno.
- e) **Empacadores:** Seleccionar y empaquetar el producto terminado, respetando las normas sanitarias y de control de calidad.

- f) **Recepcionista:** Atención al cliente personalizado, tanto al cliente minorista, como el control de distribución, levantados de pedidos y despacho de los mismos. Envío y recepción de documentos.
- g) **Repartidores:** son los encargados de distribuir los productos a los comercios locales.
- h) **Chofer:** Encargado de verificar el buen funcionamiento de la unidad móvil, en la cual se realiza el traslado del producto a los diferentes negocios locales mediante la revisión de niveles y mantener en óptimas condiciones de uso el vehículo, con la finalidad de cumplir con las actividades programadas.
- i) **Conserje:** Es el encargado de mantener las instalaciones limpias y en orden para crear un ambiente laboral más favorable y sanitario.

Cabe señalar que todo este personal es dirigido por el dueño de la panadería.

Existe inconformidad entre los empleados, ya que no existe un documento en el que se detallen las actividades a realizar, y se da el caso que algunos realizan más actividades que otros, por la ausencia de un manual de funciones, el cual es una herramienta técnica y procedimental en donde se delimitan las funciones correspondientes a cada cargo.

Partiendo de la situación organizacional actual dentro la empresa se elaboró un manual de funciones con el objetivo de especificar las tareas y requisitos de cada puesto de trabajo, que sirva de guía a los empleados y aspirantes en el cumplimiento de cada una de las responsabilidades laborales; además de eso de contar con una herramienta indispensable que permita al encargado de recursos humanos el seguimiento y control de cada una de las actividades por cargo, el reclutamiento, establecer estándares para la contratación y para el proceso de entrenamiento, esto incide que haya un fácil manejo y cumplimiento de

responsabilidades disminuyendo así la tensión laboral entre el personal existente y la selección adecuada de candidatos para los cargos según organigrama.

Es fundamental un proceso de entrenamiento sobre las especificaciones de los cargos, por lo que la presente investigación define cuáles son las competencias que deben poseer cada empleado y aspirante para desempeñarse en su puesto de trabajo y sus funciones a desarrollar en beneficio de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades, aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización manteniendo relaciones dinámicas de intercambio y también el manejo correcto del personal dentro de un contexto organizacional humano y no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo.

1.2.3 Misión, visión y valores actuales.

Para tener bien definida la misión, visión y los valores en una empresa es necesario considerar una serie de parámetros que definen el éxito de las empresas, algunos de ellos son fijos y otros variables. Los parámetros variables deberán modificarse según lo demande el mercado y sus avances, sin embargo los parámetros para la misión, visión y valores de la empresa deberían ser fijos y que no se modifiquen a corto y medio plazo. A largo plazo todas las empresas tienen una evolución y es posible que algún aspecto de la misión, visión y valores de la empresa varíe.

La misión, visión y valores de la empresa es la definición de la misma y representan el por qué y para qué existe la organización. Todas las líneas laborales se trazarán en relación a estas definiciones.

Pero, ¿qué es realmente la misión, la visión y los valores de una empresa?

La misión es el motivo o razón de ser de una empresa. Es decir, es la actividad que justifica por qué se realiza dicha actividad. La misión depende de la actividad, el entorno y los recursos de la empresa. Será diferente para cada negocio dependiendo también de la población y la situación del mercado.

La visión es la imagen que la empresa quiere conseguir a largo plazo, es decir, como se ve en el futuro. Esta expectativa es real por lo que se espera que ocurra. Debe ser realista pero también puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Los valores son algo que muchas veces no tenemos en cuenta y no se deberían pasar por alto. Son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura organizacional. La cual ayuda a aclarar cuáles serán las pautas del comportamiento dentro de la organización. Son la personalidad de la empresa por lo que tienen que ser reales, no se puede plasmar el cómo se desea que fuera sino el cómo es en la realidad.

Estos conceptos deben formularse conjuntamente, deben de ser coherentes entre sí y que prevean situaciones que puedan ocurrir en el plazo propuesto.

Panadería Industrial Cajina no cuenta con misión, visión y valores por ser una empresa de carácter familiar en vías de desarrollo.

1.3 Conclusiones Análisis de Panadería Industrial Cajina

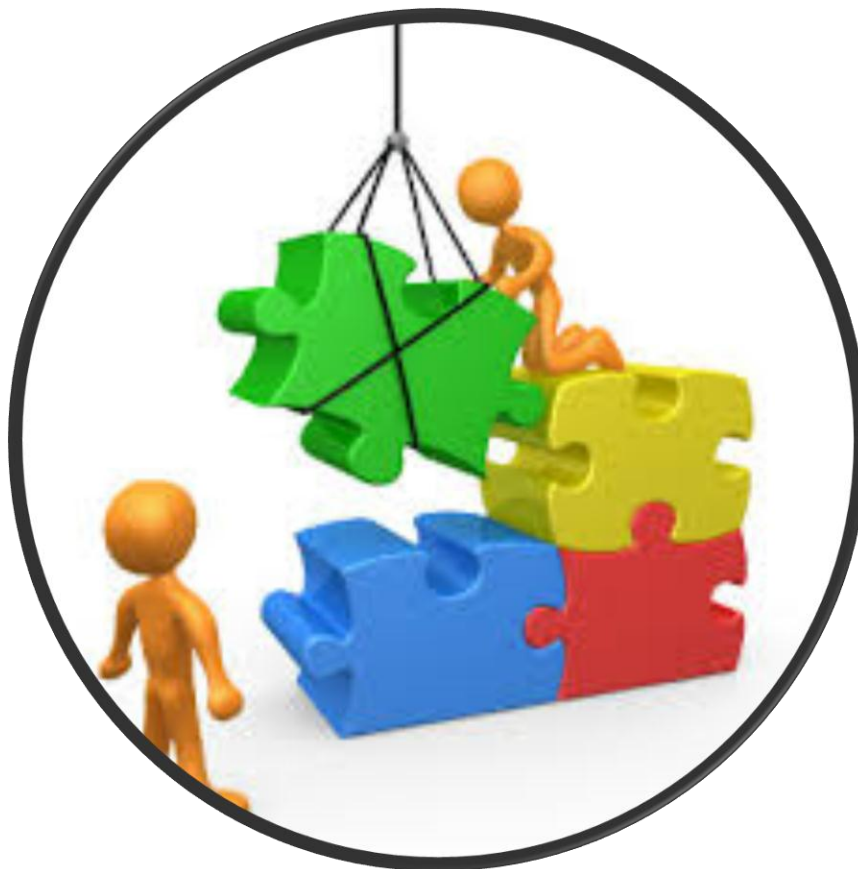
De acuerdo al análisis FODA realizado en este trabajo para alcanzar el éxito en las actividades dentro de Panadería Industrial Cajina es importante implementar procesos organizativos efectivos que permitan mejorar la relación entre los empleados.

Según el diagnóstico de Panadería Industrial Cajina se logró identificar una serie de variables que trabajan en contra (decisiones centralizadas, estructura organizacional no documentada, visión, misión y valores no definidos), y otras a favor (calidad del producto, conocimientos del cliente y proveedores, atención al cliente, localización geográfica, los objetivos de la empresa) a pesar de que estos no estén debidamente documentados para lo cual se realizó un análisis externo e interno que permitió plantear las estrategias, con la finalidad de mejorar su situación organizacional.

Con el análisis externo se determinó que existen diversos factores que amenazan la permanencia dentro del mercado como la competencia y el cambio continuo del comportamiento del consumidor.

Se determinó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida debidamente documentada lo cual es de suma importancia para la orientación de los integrantes de empresa, sin embargo en la actualidad está trabaja continuamente y es competitiva lo cual es posible implementar una mejora continua.

Capitulo II: Propuesta Organizacional.



“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”

Peter Ferdinand

Capítulo II: Propuesta Organizacional.

En un contexto empresarial cada vez más competitivo, las empresas deben diseñar sistemas que le permitan optimizar el funcionamiento de su organización día con día, utilizando los recursos de la manera más eficiente y eficaz posible. Además, se convierte en un requisito que las empresas cuenten con una estructura organizacional definida, donde los colaboradores y grupos de interés puedan observar con mayor facilidad su funcionamiento. Una empresa que no cuente con tales requisitos está destinada a operar de una manera ineficiente, esto afecta tanto el aspecto financiero como el de imagen, por lo que se convierte en un grave obstáculo para el desarrollo de la misma.

Por lo anterior se plantea la propuesta de estructura organizacional basada en un análisis organizacional para **Panadería Industrial Cajina**, datos obtenidos en el primer capítulo de diagnóstico, todo esto para cumplir el objetivo de contribuir con el desarrollo de la empresa y sus colaboradores en un ambiente empresarial que exige un nivel competitivo elevado.

2.1 Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos líneas de autoridad y de asesoría.

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

Panadería Industrial Cajina al tratarse de una pequeña y mediana empresa y en vías de desarrollo no cuenta con un organigrama que visualice la estructura organizacional de sus puestos laborales y la delegación de responsabilidades es por ello que se presentara la siguiente propuesta de organigrama con el propósito de estructurar de una manera eficiente los puestos de la empresa.

2.1.1 Tipo de organigrama

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas:

1. Por su naturaleza
 2. Por su finalidad
 3. Por su ámbito
 4. Por su contenido
 5. Por su presentación o disposición gráfica.
-
- Por su naturaleza esta empresa se le realiza una propuesta de un organigrama micro administrativo ya es una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar las áreas que lo conforman.
 - Por su finalidad es un organigrama formal define como tal un modelo de funcionamiento planificado o forma de una organización y cuenta con un documento escrito de aprobación.
 - Por su ámbito es un organigrama general por que Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina
 - Por su contenido es integral que es una representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones jerárquicas o dependencia
 - Por su presentación grafica es vertical se presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más

generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

2.1.1.1 Línea de staff

El staff está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que les asesoran o apoyan y, en todo caso, realizan funciones especializadas que se sustraen a los departamentos de línea.

El staff se basa en el principio de especialización funcional y su actividad pura consiste en el asesoramiento; sin embargo, en la práctica no existen departamentos staff puros, pues, además de asesorar, se les encomiendan tareas especializadas que no realizan los departamentos de línea, ocupados en la actividad básica de la empresa.

2.1.2 Propuesta de Organigrama Panadería Industrial Cajina.

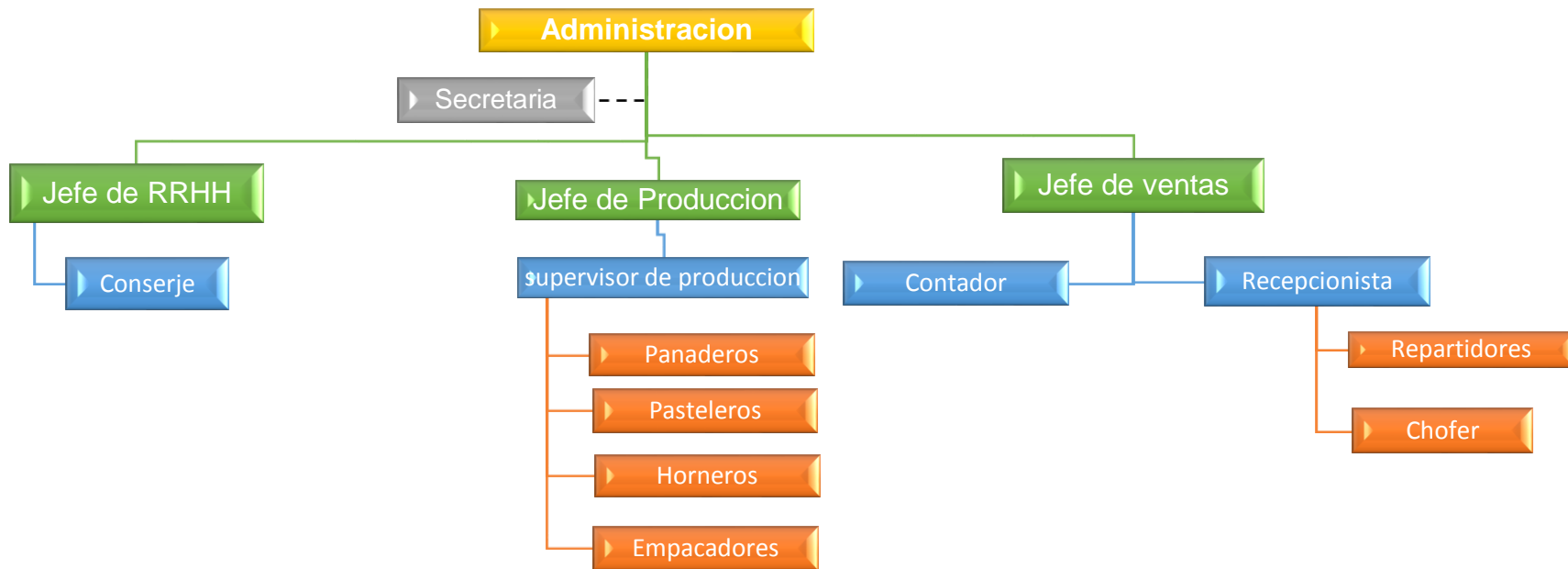


Grafico 6. Organigrama Propuesto. Fuente Propia

2.2 Distribución de puestos

La Distribución de los puestos de trabajo se realiza con el objetivo de lograr una estructura de alto desempeño, con Jerarquías y departamentalización idóneas, e integración de los elementos y espacios de trabajo para crear un ambiente favorable para el desempeño eficiente de los trabajadores.

Basado en la propuesta de organigrama Panadería Industrial Cajina consta de:

Puesto Laboral	N° de trabajadores
• Administrador	1
• Secretaria	1
• Jefe de Recursos Humanos	1
• Servicios Generales (Conserje)	2
• Jefe de Producción	1
- Supervisor	1
- Panaderos	15
- Pasteleros	15
- Horneros	10
- Empacadores	10
• Jefe de ventas	1
- Contador	1
- Recepcionista	1
- Repartidores	6
- Choferes	6
Total	72

2.3 Definición de puestos Propuesto.

- a) **Administrador:** Tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios de la misma además deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de la empresa.
- b) **Secretaria:** Encargada de apoyar al gerente general, realiza funciones de tipeo en computadora, cotizaciones, concretar y planificar citas y ordenamiento y archivo de documentos. Realiza también las llamadas concernientes a las actividades de la organización
- c) **Jefe de Recursos Humanos:** Encargados de la “Gestión y administración de los recursos humanos”, están en la facultad de organizar y maximizar el desempeño de los funcionarios, o capital humano, con el fin de aumentar su productividad.
- d) **Conserje** Es el encargado de mantener las instalaciones limpias y en orden para crear un ambiente laboral más favorable y sanitario encada área de la empresa.
- e) **Jefe de producción:** Gestionar la producción delegando funciones para asegurar el proceso de producción coordinando constantemente con los proveedores para minimizar el costo y el tiempo de proceso. Así como mantener el contacto con los clientes para informar sobre el trabajo para cumplir y satisfacer sus expectativas, además de apoyar a la gerencia y en la selección del personal y en el desarrollo del presupuesto del personal.
- f) **Jefe de ventas:** El objetivo principal del jefe de Ventas es incrementar las ventas del negocio. Para lograr esto, tiene que saber guiar a los vendedores y proporcionarles las herramientas necesarias para que puedan lograr sus objetivos de venta. El puesto requiere de mucha comunicación con el equipo y de juntas frecuentes para monitorear el avance realizado durante el periodo establecido. Por lo mismo, es importante establecer métricas y bonos para

mantener motivado al personal. También es de vital importancia saber manejar las quejas de los clientes y buscar darles una solución rápida a sus problemas.

- g) Contador:** Aplica, gestiona, interpreta y registra la contabilidad. Debe producir informes financieros y aportar información útil para la toma de decisiones gerenciales. Debe combinar funciones operativas y estratégicas, con las funciones de contabilidad.

2.4 Costo por nuevos cargos

La Comisión Nacional del Salario Mínimo en febrero del año dos mil diecisiete aprueba los siguientes salarios mínimos los cuales entran en vigencia a partir del 1 de marzo del año 2017 hasta el 28 de febrero del 2018. (Ministerio del Trabajo, 2017)

Sector de actividad económica	Vigente a partir 1 de marzo de 2017 al 31 de agosto 2017.		Vigente a partir de Septiembre de 2017 al 28 de febrero 2018.	
	Porcentaje	Mensual	Porcentaje	Mensual
Agropecuario	4.125%	3,624.32	4.125%	3,773.82
Pesca	4.125%	5,510.88	4.125%	5,738.20
Minas y canteras	4.125%	6,509.11	4.125%	6,777.61
Industria Manufacturera	4.125%	4,873.29	4.125%	5,074.31
Industrias Sujeta a régimen especial	8.00%	5,044.69	0.00%	5,044.69
Micro y pequeña industria artesanal y de producción y turística nacional.	4.125%	3,894.13	4.125%	4,054.76
Electricidad y agua	4.125%	6,647.72	4.125%	6,921.93
Comercio, Restaurantes y hoteles				
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones.				
Construcción establecimiento	4.125%	8,110.87	4.125%	8,445.44
Financieros y seguros	4.125%	5,080.90	4.125%	5,290.48
Servicios comunales, sociales y personales				
Gobierno Central y Municipal				

Tabla 2, Comisión Nacional de Salarios Mínimos. Fuente (Ministerio del Trabajo, 2017).

Basado en la tabla de la disposición de salarios mínimos establecido para la Micro y pequeña empresa de industria Artesanal y de producción se presenta la siguiente tabla de los salarios para los cargos nuevos de Panadería Industrial Cajina.

Puesto	Salario Mensual en C\$	Salario Anual en C\$
Administrador	C\$ 10,000.00	C\$ 120,000.00
Secretaria	C\$ 5,000.00	C\$ 60,000.00
Jefe de Recursos Humanos	C\$ 8,000.00	C\$ 96,000.00
Contador	C\$ 8,000.00	C\$ 96,000.00
Jefe de Producción	C\$ 7,000.00	C\$ 84,000.00
Jefe de Ventas	C\$ 7,000.00	C\$ 84,000.00
Total	C\$ 45,000.00	C\$ 540,000.00

Tabla 3, Costos para nuevos cargos. Fuente Propia

2.5 Propuesta de misión y visión

La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado. (Concepto.de, 2017).

Por otro lado, la visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. (Concepto.de, 2017)

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc.

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Ambos deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.

Para la formulación y evaluación de una misión se debe:

- Definir que es la organización y lo que aspiras ser.
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Debe distinguir a la organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- La formulación de la misión no tiene que ser extensa para ser efectiva.
- El valor de la misión es servir de herramienta de dirección estratégica.

Basándose en los conceptos anteriores se formuló la siguiente propuesta de misión y visión para Panadería Industrial Cajina:

2.5.1 Misión Propuesta:

Somos una empresa dedicada a la elaboración, comercialización y distribución de productos de panadería y repostería, con altos estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos;

garantizado el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral calificada y comprometida con la visión empresarial.

2.5.2 Visión Propuesta:

Lograr posicionarse como una empresa líder en el rubro panadero en la zona norte del país , ofreciendo una gran variedad de productos y presentaciones de los mismos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, haciendo uso de tecnologías innovadoras, respaldado por un talento humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.

2.5.3 Los valores de la empresa.

Los valores son juicios morales sobre determinadas cuestiones, sean las estas reales o no. Los mismos determinan ciertas tendencias o inclinaciones ante determinadas circunstancias.

Dentro de una empresa resulta muy importante determinar cuáles son los valores adoptados ya que permite definirse como empresa y guiará los valores de aquellas personas que trabajan allí. Además son instrumentos gerenciales que permiten orientar las conductas de los miembros de la institución. Existen diversos valores empresariales, y muchas veces la elección de los mismos depende de la organización particular que los requiera. Algunos ejemplos de valores de una empresa son:

1. **Puntualidad:** en este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplos a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.
2. **Calidad:** en este caso se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.
3. **Justicia:** este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el

punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.

4. **Comunicación:** en tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
5. **Responsabilidad:** tiene varias orientaciones. Por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.
6. **Seguridad:** este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
7. **Libertad:** en este caso se intenta que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.
8. **Trabajo en equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
9. **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

Capítulo III. Manual de Funciones.



“La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. Peter Drucker

Capítulo III. Manual de funciones.

3.1 Introducción

El manual de funciones es una herramienta administrativa de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los procedimientos, sistemas normas identificados en el diagnóstico, para desarrollar las actividades o rutinas según cada puesto de acuerdo a las capacidades y habilidades físicas e intelectuales.

Es importante mencionar que el Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. (Fundación Universidad de Colombia, 2005)

El Manual de funciones consta de una herramienta administrativa como es la ficha ocupacional que es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- Aspectos Generales (número de ficha, nombre del cargo, código del cargo, ubicación, jefe superior, jefe inmediato, dependientes o subordinados)
- Descripción general
- Descripción específica
- Especificaciones del cargo (requisitos intelectuales, requisitos físicos, condiciones de trabajo)

Con esta cantidad de datos el empleado queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, se definen responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización. (Fundación Universidad de Colombia, 2005)

3.2 Objetivo General del manual de funciones

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura organizativa y funcional, así como los puestos de trabajos y sus responsabilidades que permitan una funcionalidad administrativa de la institución en sus diferentes niveles jerárquicos.

3.3 Objetivos específicos del manual de funciones

- 1- Establecer una herramienta administrativa y funcional que contiene la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo con la estructura organizativa para el desempeño eficiente del personal.
- 2- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos.
- 3- Definir la estructura organizativa formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

3.3 Alcance

Con esta propuesta de manual de funciones la empresa tendrá una estructura organizacional bien definida obteniendo un mejor funcionamiento por parte de sus operarios y por ende un alto nivel de eficiencia y eficacia de los mismos en sus respectivos puestos de trabajo.

3.4 Base Legal

Esta elaborado de acuerdo con el diagnóstico, debido a que no existe ninguna documentación formal por parte de la panadería.

Este manual será presentado como propuesta y aprobado por la gerencia con las debidas recomendaciones de cada jefe de área.

3.5 Misión de la empresa

Somos una empresa dedicada a la elaboración, comercialización y distribución de productos de panadería y repostería, con altos estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos; garantizado el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral calificada y comprometida con la visión empresarial.

3.6 Visión de la empresa

Ser una empresa líder en el rubro panadero en la zona norte del país, ofreciendo una gran variedad de productos y presentaciones de los mismos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, haciendo uso de tecnologías innovadoras, respaldado por un talento humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.

3.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentos, entre otras. (Universidad de Pamplona)

Por tanto, en Panadería Industrial Cajina al ser una mediana empresa en vías de desarrollo y con un crecimiento significativo es necesario que posea una estructura organizacional que se adapte a sus necesidades para establecerlos niveles jerárquicos y cadenas de mando para delegar responsabilidades.

3.8 Niveles Jerárquicos

La jerarquía en una empresa hace referencia a la estructura organizacional. Se basa en un sistema de clasificación. Se clasifica quién está en la cima, en el medio y la parte baja. En un organigrama cada nivel de jerarquía hace referencia a una clasificación y está asociada con un grado de autoridad y responsabilidad. (Harnan, 2017)

Los niveles jerárquicos dentro del organigrama propuesto de Panadería Industrial Cajina están definidos de la siguiente manera:

- Nivel 1: Administrador
- Nivel 2: Línea de Staff: Secretaria
- Nivel 3: Jefes de áreas: Jefe de Recursos Humanos Jefe de producción, Jefe de Ventas.
- Nivel 4: Áreas: Supervisor de producción, Contabilidad, Ventas, Recepcionista.
- Nivel 5: Operativo: Conserje, Panaderos, pasteleros, horneros, empacadores, repartidores y choferes.

Esto tiene de jerarquía muestra claramente las líneas de comunicación en la organización. Esto puede mejorarla coordinación y la productividad de la fuerza de trabajo. Establecen departamentos o equipo. Esto genera sentido de pertenencia al lugar de trabajo y funcionar como motivación

3.9 Organigrama de la empresa

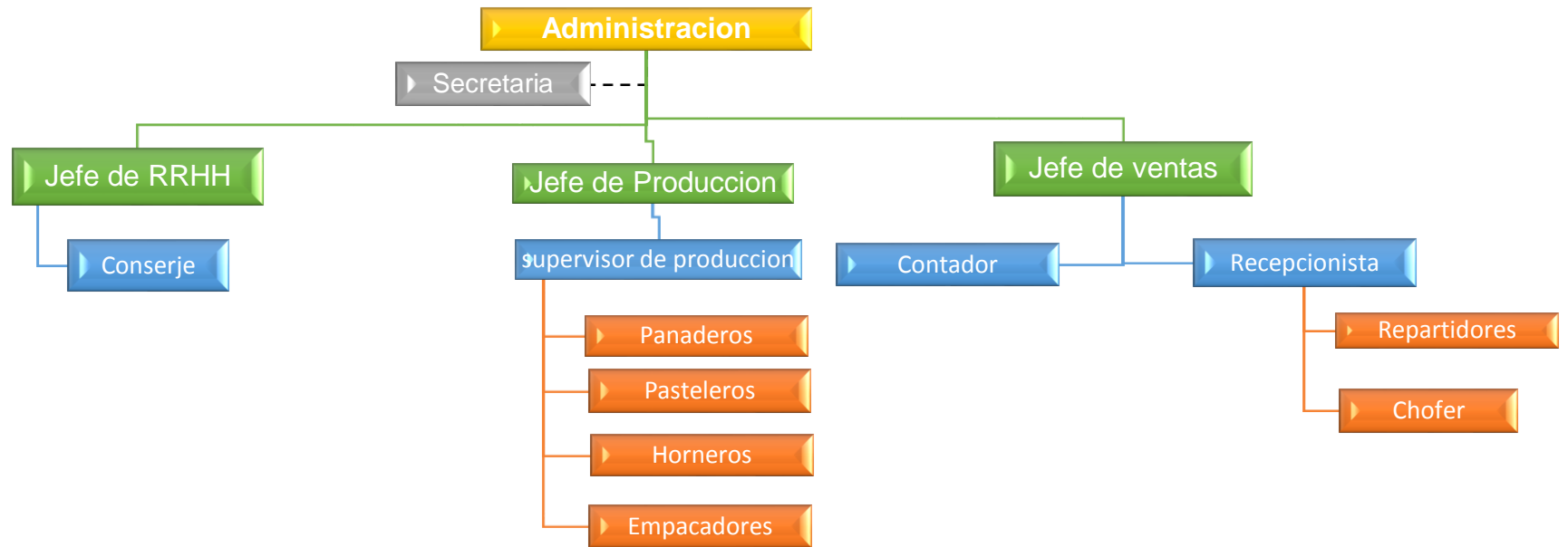


Grafico 7. Organigrama Panadería Industrial Cajina. Fuente Propia

3.10 Fichas Ocupacionales

Son fichas descriptivas de actividades para un empleo o cargo, es la presentación de las actividades realizadas por el encargado de este, agrupadas por función de manera precisa, teniendo en cuenta para ello, criterios de complejidad, autonomía, responsabilidad y condiciones de realización. Es importante precisar que la actividad no es un área, sino la acción de desempeño que se espera que realice un empleado en una situación laboral, por eso es importante empezar su redacción con un verbo de acción. (Fundación Universidad de Colombia, 2005)

La Ficha Ocupacional tiene dos propósitos generales:

- 1- Está orientado a facilitar a las personas encargadas de esta tarea, identificar cuáles son los requerimientos de empleos y cargos que realmente necesitan o demandan las organizaciones de acuerdo con los retos y desarrollos del sector y el contexto productivo.
- 2- Lograr tener una definición clara de estos en términos de sus principales funciones, con la finalidad de poder realizar su análisis funcional y así lograr establecerlas normas y elementos de competencia, que den respuesta a las condiciones de vinculación, movilidad, flexibilidad, racionalidad.

3.10.1 Elementos que componen la Ficha ocupacional

Los elementos que componen una ficha ocupacional se definen de la siguiente manera:

3.10.1.1 Aspectos Generales del cargo

1. Número de la Ficha: Se basa en una numeración que permita llevar un mejor control sobre la cantidad de cargos que se desempeñan dentro de la institución.
2. Nombre del Cargo: Denominación otorgada al cargo dentro de la institución según el nombramiento y designación establecida por los directivos en este caso el propietario de la empresa.
3. Código del cargo: Este se muestra con el objetivo de mantener una base de datos o archivar el perfil del cargo.
4. Ubicación: Se determina en que área de la empresa el trabajador desempeñara sus tareas establecidas.
5. Jefe superior: Se determina con el objetivo que el trabajador tenga donde recurrir en caso de presentarse algún problema y su jefe inmediato no esté disponible.
6. Jefe inmediato: Es aquí donde se termina a quien el trabajador debe de recurrir y brindarle informes.
7. Dependencias o subordinados: especifica a quien el empleado debe asignar tareas, brindarles apoyo o controlar sus actividades.

3.10.1.2 Descripción General

Se especifica de manera breve algunas de las actividades que el empleado realiza dentro su cargo. Además de una breve explicación de lo que su cargo significa.

3.10.1.3 Descripción Específica

En esta sección se especifican cada una de las funciones del cargo, las tareas a realizar de una manera más ordenada y distribuida.

3.10.1.4 Especificaciones de Cargo:

Detalla cada uno de los requisitos y parámetros que el aspirante debe de tener para desempeñar las funciones propias del cargo.

1. **Requisitos Intelectuales:** Estos tienen que ver con su formación académica, experiencia y aptitudes que debe de tener el aspirante al cargo.
 - **Instrucción académica:** se basa en los estudios que tenga el aspirante como estudios universitarios, maestrías, posgrados, cursos etc.,
 - **Experiencia:** especifica el nivel de experiencia que el aspirante tiene en el cargo o similares al mismo. También se refiere al tiempo laborado requerido en fin de demostrar la experiencia general o específica para el buen desempeño
 - **Iniciativa:** la capacidad que tiene el aspirante para resolver situaciones que se presenten en su puesto o área de trabajo
 - **Aptitudes necesarias:** Son las cualidades que el aspirante debe de tener para desempeñar el cargo ejemplo: organización, análisis, creatividad etc.
2. **Requisitos Físicos:** Estos tienen que con la salud ocupacional y los esfuerzos que el aspirante debe hacer para desempeñar su cargo.
 - **Esfuerzo físico:** se especifica hasta qué grado debe desplazarse el empleado para realizar una tarea en específico.
 - **Esfuerzo mental:** determina el grado de capacidad que tiene el aspirante para someterse a jornadas de trabajo bajo presión.
 - **Esfuerzo Visual:** Dependiendo del tipo de trabajo se determina si el aspirante puede visualizar bien los escritos, en caso de que s esfuerzo visual se requerido.
 - **Responsabilidades:** este apartado especifica las responsabilidades que se le adjudican al aspirante al puesto.

- **Materiales:** Especifica todos los materiales del cual es aspirante debe de hacerse responsable.
- **Información confidencial:** el nivel de capacidad de confiabilidad que tiene el aspirante para el manejo de la información importante de la empresa.

3.10.1.5 Condiciones de Trabajo

Especifica las condiciones en el que aspirante desempeñara su cargo, así como sus riesgos.

1. **Ambiente:** especifica en qué tipo de ambiente el aspirante del cargo desempeñara sus funciones
2. **Riesgos:** Especifica los riesgos laborales que se presentan según la naturaleza del cargo.

3.11 Fichas Ocupacionales por cada Puesto.

Panadería Industrial Cajina consta de las siguientes fichas ocupacionales según los cargos establecidos:

3.11.1 Administrador

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	004
Nombre del cargo:	Administrador
Código del cargo:	A001
Ubicación:	Administración
Jefe Superior:	NA
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de ventas • Secretaria
II. Descripción General	
<p>Es en la actualidad, un pilar básico para el correcto desempeño de la empresa tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios de la misma. Como responsable legal de la empresa deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. En el mercado y para conseguir que los productos y servicios puedan ser vendidos de manera continua y sobretodo, rentable. Por ello, cabe conocer muy bien cuáles son las funciones exactas de esta figura a fin de entender cuáles son los factores que lo hacen ser tan importante. Tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios de la misma. Como responsable legal de la empresa deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta.</p>	
III. Descripción Especifica	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. • Decidir respecto de contratar el personal adecuado para cada cargo. • Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. • Administrar y gestionar el aprovisionamiento de existencias. • Administrar y gestionar la financiación, el presupuesto y la tesorería. • Realizar y supervisar operaciones de asesoramiento, negociación, Reclamación y venta de productos y servicios. • Colocación de excedentes en fondos de inversión, previsión de ingresos y pagos. • Validación de las horas extraordinarias de los empleados, validación de las nóminas. • Control de la facturación, validación de las facturas de suministro y su contabilización. • Propuesta de contratación de nuevo personal, selección y formación en su área de responsabilidad. • Colaboración con las auditorias, facilitando toda la documentación. • Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero. • Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	

a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresa o carreras afines. • Manejo de Equipo de Cómputo y software administrativo. • Manejo de mobiliario y equipo existentes en el establecimiento. • Preferentemente Económicas, Empresariales o Administración de Empresas o Estudios de especialización en Dirección Financiera. • Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.
b. Experiencia	3 años en puestos similares
c. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Es indispensable que tenga iniciativa para mejoras en la toma de decisiones. • Uso de herramientas informáticas tipo Contables, de Gestión, Contabilidad e informática. • Ser autodidacta
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo • Liderazgo • Carácter • Disposición • Emprendedor • Responsabilidad Habilidades sociales • Capacidad de improvisación • Organización y control • Negociación • Flexibilidad • Capacidad de análisis
Requisitos Físicos:	
1. Esfuerzo físico	Menor esfuerzo físico, solo se da en desplazamiento de áreas o al estar sentado en su área de trabajo específicamente.
2. Esfuerzo mental	<p>Se da en mayor grado debido a que requiere concentración en</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, Supervisar y Controlar la operación del establecimiento. • Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad en sus productos. • Dirigir las juntas de personal. • Requiere esfuerzo mental en elaboración de Auditorias. • Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
3. Esfuerzo visual	<ul style="list-style-type: none"> • Se da en Cierre de mes, Año el mayor esfuerzo visual ya que requiere verificación de datos contables, financieros • Se da en mayor grado ya que las tareas a realizar requieren de observación del buen funcionamiento de las áreas, concentración en estrategias para cumplimiento de objetivos y análisis de las estrategias para el correcto desarrollo de los procesos de producción.

4. Responsabilidades	<p>Tiene la responsabilidad y autoridad y puede decidir las acciones necesarias para mantener operando en óptimas condiciones el establecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar las gestiones asegurando el funcionamiento de todas las áreas de la empresa. • Encaminar todos los esfuerzos en transmitir la motivación para el cumplimiento de misión y visión de la empresa elaborando productos de calidad. • Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoría interna y análisis financiero de la empresa
	<p>1. Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de trabajo: Ordenador. • Escritorio, papelería • Gestión de equipos o Grado de autonomía alto • Grado de responsabilidad muy alto
	<p>2. Información confidencial</p> <p>Información de cierre de operaciones, cotizaciones, compras y pago a proveedores.</p>
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Iluminación, ventilación requerida, ambiente agradable, aire acondicionado, menor ruido que no cause perjuicio a la concentración de tareas a realizar.
2. Riesgos	Riesgos en inversiones de materia prima insumos o equipo de trabajo.

3.11.2. Secretaria (Staff)

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	002
Nombre del cargo:	Secretaria
Código del cargo:	S001
Ubicación:	STAFF
Jefe Superior:	Administrador
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	NA
II. Descripción General	
Encargada de apoyar al gerente general, realiza funciones de tipeo en computadora, cotizaciones, concretar y planificar citas y ordenamiento y archivo de documentos. Realiza también las llamadas concernientes a las actividades de la organización.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el Gerente General en archivo de área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada de trabajo. • Preparación, trámite, archivo y control documentación generada en Gerencia. • Confección de informes, contratos, acuerdos, actas, informes y documentos en general. • Convocar a sesiones o reuniones. • Control de la agenda del Gerente General. • Comunicar la participación a reuniones de las diferentes áreas de la empresa. • Evacuar las consultas que estén a su alcance • Colaborar con funciones afines. • Atención telefónica de acuerdo a las normas de cortesía establecidas y dar el debido curso. 	
IV. Especificaciones de cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Idioma: Inglés • Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos • Títulos: Secretariado Ejecutivo Bilingüe o Secretariado Gerencial. • Estudios complementarios: Computación y administración.
b. Experiencia	6 meses de experiencia como mínimo en cargos similares, pudiendo después realizar cursos de perfeccionamiento.
c. Iniciativa	Iniciativa de planear sus actividades y perfeccionar técnicas en manejo de office, acompañado de habilidades en cálculos numéricos, un buen lenguaje y un desenvolvimiento adecuado a su cargo.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Exactitud en manejo de información. • Manejo atención al cliente en cuanto a amabilidad, entusiasmo.
Requisitos Físicos:	
1. Esfuerzo físico	Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentada y caminar dentro de la oficina para transporte de documentos durante su jornada diaria.
2. Esfuerzo mental	Requiere concentración en cuanto a manejo de información, datos exactos y verificados, concentración y análisis.

3. Esfuerzo visual	Requiere buen desempeño en lo que concierne a manejo de datos, exactitud de los mismos,
4. Responsabilidades	Tiene responsabilidad por decisiones, en manejo de citas y agenda y cuido de materiales e información confidencial
	1. Materiales
	Responsabilidad por manejo de equipo de oficina, papelería
	2. Información confidencial
Confidencialidad en manejo de agenda	
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	El trabajo se realiza en oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
2. Riesgos	Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como caídas de muebles, sillas, mesas, etc.; las que pueden producir contusiones en cualquier parte del cuerpo.

3.11.3 Jefe de Recursos Humanos

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	005
Nombre del cargo:	Recursos Humanos
Código del cargo:	RH01
Ubicación:	Administración
Jefe Superior:	Administrador
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	Conserje
II. Descripción General	
Los recursos humanos de una empresa es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.	
III. Descripción Específica	
<p>El responsable del cargo de Recursos Humanos es encargado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de plantilla. • Descripción de los puestos. • Definición del perfil profesional. • Selección del personal. • Formación del personal. • Inserción del nuevo personal. • Tramitación de despidos. • Elección y formalización de los contratos. • Gestión de nóminas y seguros sociales. • Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad. • Control de absentismo. • Régimen disciplinario. • Política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales. • Evaluaciones al desempeño de sus trabajadores. • Política salarial • Resolución de conflictos laborales y negociación colectiva 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico superior administración y finanzas. • Derecho laboral • Psicología del trabajo.
b. Experiencia	2 Años de experiencia
c. Iniciativa	Cursar las carreras de Relaciones Laborales, Administración de Empresas, Sociología, Psicología, etc.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Preocupación • Proyectar confianza • Respeto • Justo
Requisitos Físicos:	

1. Esfuerzo físico	Se da en menor grado, debido a que las tareas a realizar requieren en un esfuerzo menor.
2. Esfuerzo mental	Se requiere mayor esfuerzo mental por la elaboración de estructura organizacional, creación de perfiles, y manejo de evaluación al desempeño por cada puesto
3. Esfuerzo visual	Se da en mayor grado cuando se elaboran las tareas en un ordenador.
4. Responsabilidades	Es responsable en el cuidado de materiales e información de personal
	1. Materiales Escritorio, silla ergonómica, ordenador, papelería, lapiceros .Teléfono con extensión, archivadora
	2. Información confidencial Archivo de evaluación al desempeño del personal, planillas, contrataciones, despidos, vacaciones, feriados, asuetos, aguinaldo, perfiles de cada puesto, expediente de cada trabajador, información de reclutamiento y selección.
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Iluminación, ventilación adecuadas, poco ruido para una óptima concentración.
2. Riesgos	En menor grado ya que esta fijo en una determinada área

3.11.4 Conserje

I. Aspectos generales del Cargo	
Numero de ficha:	0018
Nombre del cargo:	Conserje
Código del cargo:	C018
Ubicación:	Empresa en General
Jefe Superior:	Administrador
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	NA
II. Descripción General	
Es el encargado de mantener las instalaciones limpias y en orden para crear un ambiente laboral más favorable y sanitario.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Orden y limpieza de área de administración • Orden y Limpieza de área de Producción • Orden y limpieza de área de Ventas (Recepción, Despacho) 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	Escolaridad primaria
b. Experiencia	6 meses de experiencia en puestos similares
c. Iniciativa	Creatividad en orden de equipos de tal manera que no perjudique la visibilidad de los objetos en su búsqueda constante.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Creativo • Optimismo • Buena autoestima
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	Se da en alto nivel debido a la limpieza y orden de las diversas áreas de la empresa
2.Esfuerzo mental	No requiere mayor esfuerzo mental, solo buena memoria, lo suficiente para recordar la ubicación correcta de equipos y materiales en las áreas asignadas
3.Esfuerzo visual	Se da en alto nivel debido a la concentración que requiere y la relación de los objetos para cada área asignada
4.Responsabilidades	Responsabilidad por la ubicación de los objetos de cada área en la empresa
	1. Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Materiales de limpieza en general • Silbato
	2. Información confidencial <ul style="list-style-type: none"> • Información personal de trabajadores en las diferentes áreas de la empresa • Estrategias de ventas • Información de clientes

Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Debido al desplazamiento por las diversas áreas , la temperatura iluminación y ventilación, ruido varían según cada área
2. Riesgos	Riesgos de caídas por mal manejo de materiales de limpieza Riesgos de accidentes laborales en general si manipula objetos que no corresponden a su capacidad física podría sufrir lesiones o fracturas,

3.11.5 Jefe de Producción

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	004
Nombre del cargo:	Jefe de Producción
Código del cargo:	004
Ubicación:	Producción
Jefe Superior:	Administrador
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> • Panaderos • Pasteleros • Horneros • Empacadores
II. Descripción General	
Encargado de gestionar la producción delegando funciones para asegurar el proceso de producción coordinando constantemente con los proveedores para minimizar el costo y el tiempo de proceso. Así como mantener el contacto con los clientes para informar sobre el trabajo para cumplir y satisfacer sus expectativas .además de apoyar a la gerencia y en la selección del personal y en el desarrollo del presupuesto del personal.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • La planificación y supervisión del trabajo de los empleados; • La gestión de los recursos materiales; • La búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción; • La innovación y el diseño de productos Progresivo de la productividad a la vez que se respetan las especificaciones de calidad. • Coordina los esfuerzos de los trabajadores en las áreas de producción. • Registrar incidencias que se pudieran tener en el área de trabajo • Brinda atención oportuna a los trabajadores en pro de resolver incidentes • Cumplimiento del plan de trabajo. • Reducción de tiempos a los procesos productivos. • Retroalimentación constante a los panaderos, pasteleros, horneros y empacadores. • Seguimiento a indicadores de proceso • Manejo de personal. • Optimización de recursos materiales. • Generación de ayudas visuales, mantenimiento de metodología. • Estandarizar métodos y procesos. • Eliminar cuellos de botella. • Supervisar que el producto tenga las características necesarias de calidad para la satisfacción del cliente, • Hacer visitas de campo para solucionar quejas de producto no conforme • supervisar a todo el personal de cada una de las etapas de proceso. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero (Industrial, Mecánico, Eléctrico,). • Formación específica en gestión y administración de empresas. • Conocimiento técnico sobre la industria. • Ser un buen comunicador, tanto oral y como por escrito. • Capacidad para trabajar bajo presión, ya que a menudo los plazos de producción son muy ajustados.

	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades en la resolución de problemas. Dotes para el liderazgo y la negociación.
b. Experiencia	2 años de experiencia
c. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en estrategias óptimas para los procesos productivos. Capacitación en temas de instrumentos de medición e interpretación de Procesos. Generación de ayudas visuales, mantenimiento de metodología.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> Aptitudes para delegar. Aptitudes para gestionar el tiempo. Capacidad organizativa para priorizar tareas. Habilidad para la negociación. Habilidad para comunicación. Motivación a los subordinados. Hacer de la visión, misión y valores un compromiso de vida laboral y concientizar a los subordinados.
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	Requiere nivel medio ya que debe desplazarse entre áreas de Producción, Administración y Gerencia.
2.Esfuerzo mental	Requiere mayor esfuerzo mental ya que debe cotizar y analizar el coste de las materias primas, los nuevos diseños de los productos, la maquinaria y procesos apropiados, la cantidad de personal necesaria y los desarrollos tecnológicos los cuales aportaran a que los procesos productivos se den en óptimas condiciones y por ende se tendrá los productos de calidad.
3.Esfuerzo visual	Riesgo visual en cuanto a tareas como supervisar los controles que se establecen para cumplir con estándares de calidad.
4.Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Responsable por velar por el uso adecuado de maquinaria, instrumentos, herramientas y equipos de producción, respetando estándares y procedimientos internos. Es quien asegura el correcto funcionamiento de las líneas de producción, supervisar el trabajo de producción, resolver problemas que se presente en maquinaria y herramientas de trabajo garantizando que se tenga abastecimiento de materias primas, encargado de que se cuente con las normas y políticas de seguridad adecuados, responsable de optimizar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan las especificaciones de calidad.
	1. Materiales Maquinaria, instrumentos, herramientas, equipos de producción.
	2. Información confidencial Uso de nuevas tecnologías lo cual ayude a que la panadería siga siendo competitiva en relación con las de la misma región del norte del país.
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Temperaturas medias, iluminación adecuada, ruidos medios por los equipos.

2. Riesgos	Riesgos por manejo de objetos corto punzantes, temperaturas mayores que causen deshidratación, riesgos en manejo de hornos y equipos que puedan causar quemaduras
-------------------	---

3.11.6 Panaderos

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	010
Nombre del cargo:	Panadero
Código del cargo:	P001
Ubicación:	Producción
Jefe Superior:	Jefe de producción
Jefe inmediato:	NA
Dependientes subordinados:	NA
II. Descripción General	
Es el encargado del proceso más importante en cuanto a la transformación de materias es decir es el encargado de hornear y dar forma al producto. Ya que en sus manos se encuentran la calidad del producto.	
III. Descripción Especifica	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparan y elaboran los acabados del pan, los pasteles, • Conocen el método de elaboración de distintos tipos de pan y de dulces. • Actualización sobre nuevas variedades de pan. • seguir unas normas de higiene, salud y seguridad alimentaria a la hora de manipular los alimentos y los equipos. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	Técnico en panadería, repostería y confitería y afines
b. Experiencia	1 año de experiencia
c. Iniciativa	La formación continua es un aspecto clave para la mejora profesional por ejemplo es posible que se tenga que complementar la formación con otros cursos más específicos del sector.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Ser hábil con las manos ya que a menudo se trabaja con plazos de tiempo ajustados. • Estar relativamente en forma, ya que el trabajo a menudo implica estar mucho rato de pie y puede resultar algo pesado. • Buena forma física. • Capaz de seguir normativa en materia de salud y seguridad. • Capaz de trabajar tanto solo como en equipo. • Habilidades comunicativas. • Preciso • Capaz de prestar atención al detalle
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	Se da en nivel alto debido a deben controlar varios tipos de maquinarias donde se prepara la masa base antes de pasar por los

	distintos procesamientos posteriores. Estos procesamientos incluyen el moldeado, el aumento del volumen de la masa,
2.Esfuerzo mental	Se da en nivel alto debido a que debe ser capaz de seguir con normativa en materia de salud seguridad e higiene.
3. Esfuerzo visual	Se da en nivel medio porque debe ser capaz de prestar atención al detalle
4.Responsabilidades	Responsabilidad por manejar el equipo de trabajo asignado con cuidado evitando accidentes laborales.
	1. Materiales
	Los panaderos deben utilizar ropa de protección, por lo general, una bata blanca o un delantal y un gorro de cocinero. Si tienen el cabello largo, deben llevarlo recogido, y deben usar zapatos adecuados
	2. Información confidencial
Recetas para elaborar masa para la variedad de pan a realizar,	
Condiciones de trabajo	
1.Ambiente	El ambiente es un poco tenso ya que se encuentra estresado durante las horas laborales elaborando la variedad de pan a realizar según la oferta y demanda.
2.Riesgos	Riesgos con objetos corto punzantes con los cuales realizan algún tipo de procedimiento en la elaboración del pan.

3.11.7 Pasteleros

I. Aspectos generales del Cargo	
Numero de ficha:	011
Nombre del cargo:	Pasteleros
Código del cargo:	P002
Ubicación:	Producción
Jefe Superior:	Jefe de Producción
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	<ul style="list-style-type: none"> • Horneros • Empacadores
II. Descripción General	
Este puesto tendrá capacidad para actuar como responsable del área de pastelería de un equipo de trabajo que cumpla con las normas de higiene y seguridad en los procesos de elaboración del producto.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad. • Pre elaborar, preparar, presentar y conservar toda clase de productos de la pastelería • Aplicar las técnicas correspondientes • Conseguir la calidad y objetivos económicos establecidos • Respetar las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	Está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan dentro de su puesto de trabajo,
b. Experiencia	1 Año de experiencia
c. Iniciativa	Creatividad en la elaboración del pan.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad y destreza • Entusiasmo • Habilidades comunicativas • Higiene personal
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	Se da en alto nivel debido a la destreza requerida de forma manual para la elaboración del pan
2.Esfuerzo mental	Se da en nivel medio por que necesita concentración en las técnicas para culminar el proceso con un producto de calidad
3.Esfuerzo visual	Se da en nivel medio por observación de los detalles necesarios para las técnicas y procesos
4.Responsabilidades	Responsabilidad tanto en el manejo de utensilios como de información
<p style="text-align: center;">1. Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuchara plástica: se necesita una cuchara para mezclar harina y levadura. • Bowls de acero inoxidable: para las masas. Se utilizan con tapa para masas. • Raspador de masa: vital para quitar la masa pegada. • Balanza de precisión: Imprescindible pesar los ingredientes con medidas exactas y en pequeñas cantidades 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Jarra medidora: Una jarra con marcas visibles es muy útil para medir los líquidos. • Cucharas medidoras: para tener ingredientes con la medida justa. • Rodillo: se utilizan para estirar la masa. • Cuchillo tipo sierra: este cuchillo corta fácil y limpiamente el pan aunque la corteza sea dura • Brocha: Se usan para glaseados y baños en algunos panes y en pastelería. • Tijera: Se puede utilizar para hacer cortes especiales y decorar la masa. • Cortador de masa: accesorio para marcar los panes antes de meter al horno. • Termómetro: sirve para testear la temperatura del agua al preparar la levadura. • Colador de acero inoxidable: Ideal para tamizar juntas diferentes tipos de harinas. <p>Equipos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Batidora y amasadora: Estos equipos son bastante útiles para mezclar y amasar el pan, para obtener una mezcla uniforme y totalmente elástica. Es muy importante tener presente que se debe amasar con bajas velocidades para no recalentar la masa.
	<p>2. Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recetas para la elaboración del pan. • Técnicas precisas para cada proceso
Condiciones de trabajo	
1.Ambiente	Buena temperatura e iluminación que permitan que el proceso se lleve a cabo sin inconvenientes de salud que se pudieran presentar por altas o bajas temperaturas.
2.Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos en el manejo de los utensilios • Riesgos de altas temperaturas

3.11.8 Horneros

I. Aspectos generales del Cargo	
Numero de ficha:	012
Nombre del cargo:	Horneros
Código del cargo:	H12
Ubicación:	Producción
Jefe Superior:	Jefe de Producción
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	Empacadores
II. Descripción General	
Es quien opera, monitorea hornos en el proceso de elaboración de pan aplicando normas y técnicas que rigen la industria panadera.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el proceso de fermentación y cocción de pan en horno, de acuerdo al tipo de pan, horno y condiciones de trabajo seguro. • Aplicar normas técnicas y sanitarias específicas que rigen para la industria del pan, de acuerdo a la normativa. • Opera herramientas y equipos • Monitorea proceso de fermentación de masas • Operando el horno. • Mantenimiento de los hornos (Limpieza y reparaciones) • Observa regularmente los factores ambientales que inciden en la calidad del producto y adecua los tiempos de proceso en relación a estos. • Aplicación de pauta de chequeo para verificar pasos a realizar en proceso de horneado y enfriado de pan. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura y escritura de recetas de panadería. • Monitoreo de fermentado de masas • Variables a controlar: temperatura, humedad relativa y tiempo. • Manejo de residuos. • Control de plagas.
B .Experiencia	3 Años de experiencia
c. Iniciativa	Manejo preventivo de técnicas en la manipulación de Hornos y equipos afines.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Actitud preventiva
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	Se da en menor grado debido a permanecer en un área determinada, con tiempos establecidos según procesos elaborados.
2.Esfuerzo mental	Se da nivel alto ya que requiere concentración en los tiempos de cocción de las variedades de pan evitando accidentes o pérdida de materia prima e insumos
3.Esfuerzo visual	Para obtener concentración se requiere esfuerzo visual en los tiempos del proceso en que se da la formación de los procesos del pan

4.Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad de transmitir normas de buenas prácticas de manufactura aplicadas a la elaboración de pan Se responsabiliza de aplicar medidas correctivas para eliminar los factores que afectan la calidad organoléptica e higiénica del producto final.
	<p>1. Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Horno con control de tiempo y temperatura: Muy importante a la hora de sacar un producto de calidad que se pueda controlar el tiempo y la temperatura. Algunos equipos vienen de varias cámaras, a gas y con memorias programables para estandarizar procesos y obtener varios productos de diferente temperatura al mismo tiempo. Manejo de Utensilios de fermentación: tabla, bandeja, clavijero, paño para marraqueta.
	<p>2.Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de medición y resolución de problemas del equipo como es el Horno. Buen uso de elementos de protección personal. Incidentes y accidentes: causa, consecuencias, prevención.
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Debe manejar control de temperatura, humedad relativa y tiempo en el área de Hornos.
2. Riesgos	Altas temperaturas, quemaduras por el uso inadecuado del equipo de protección y por no seguir normas de seguridad e higiene.

3.11.9 Empacadores

I. Aspectos generales del Cargo	
Numero de ficha:	0013
Nombre del cargo:	Empacador
Código del cargo:	E013
Ubicación:	Producción
Jefe Superior:	Jefe de Producción
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	NA
II. Descripción General	
Es quien cuenta, pesa, deposita el producto en su respectivo empaque con estándares establecidos según normas de producción.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Sujeta y envuelve los productos elaborados con plástico adhesivo de forma manual. • Cuenta, pesa y deposita la cantidad exacta de producto en cada presentación manualmente. • Descarta productos que no cumplan con las especificaciones establecidas en tamaño, forma y color. • Recoger el desperdicio de materiales de empaque como plástico y cajas de poroplast. • Garantizar que el material de empaque cumpla con las especificaciones necesarias. • Sella las presentaciones una vez contengan el respectivo producto y cantidad establecidas. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	Bachillerato cursado y aprobado Capacitación
b. Experiencia	2 años en puestos similares
c. Iniciativa	
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Actitud preventiva • Proactivo
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	Se requiere en mayor nivel ya que sus funciones están basadas en el manejo del producto terminado
2.Esfuerzo mental	Se requiere en un grado intermedio debido al conteo y revisión de las diferentes presentaciones.
3.Esfuerzo visual	Se requiere en bajo grado debido a que tiene que solamente descartar todo producto defectuoso
4.Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de que todas las presentaciones sean de buena calidad • Asegurarse de que las presentaciones contengan la cantidad exacta de producto terminado. • Garantizar la práctica higiene en cada en el proceso de empaquetado

	1. Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Cajas de poroplast • Plástico adhesivo Protección <ul style="list-style-type: none"> • Guantes látex • Gorros • Gabachas
	2. Información confidencial NA
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Iluminación y ventilación adecuada.
2. Riesgos	Producto terminado echado a perder y presentaciones que no cumplan con las normativas de higiene y calidad por el uso inadecuado de los materiales de protección.

3.11.10 Jefe de Ventas

I. Aspectos generales del Cargo	
Numero de ficha:	0014
Nombre del cargo:	Jefe de ventas
Código del cargo:	JF14
Ubicación:	Ventas
Jefe Superior:	Administrador
Jefe inmediato:	NA
Dependientes o subordinados:	Contador, Recepcionista, Repartidores, Recepcionista, Chofer.
II. Descripción General	
Analizar, desarrollar e implementar las estrategias de las marcas, planes y programas de marketing. Desarrollar estrategia por línea y canal. Así como el desarrollo de promociones con el fin de estimular al consumidor final logrando la mayor rentabilidad del producto, así como orientar el desarrollo de las actividades de vinculación y comercialización de los productos, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad establecidos.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa. • Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción. • Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución. • Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, • Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado. • Contratar y formar al personal de ventas • Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo. • Distribuir el trabajo por región o tipo, asignándolo a los agentes comerciales o al personal de ventas. • Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios. • Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice el Gerente General de la empresa. • Asistir a conferencias en representación de la empresa y supervisar al personal de ventas. • Elaborar presupuestos y tramitar pedidos. • Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Titulación universitaria Superior o media, preferentemente Administración de Empresas o similar. • Estudios de especialización en Marketing/Venta • Conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia de su empresa.
b. Experiencia	Tres años en puestos similares.
c. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para la obtención y análisis de información. • Visión estratégica.

d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad persuasora y de negociación. • Flexibilidad mental de criterios. • Pensamiento creativo. • Habilidades sociales. • Tolerancia a la presión. • Habilidades sociales. • Tolerancia a la presión.
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	Se requiere en menor grado y que sus funciones tiene que ver con el manejo de estadísticas de ventas y puntos de distribución.
2.Esfuerzo mental	Se da en mayor grado debido a que debe Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución además de diseñar planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa.
3.Esfuerzo visual	Al igual que el esfuerzo mental es de suma importancia por los altos niveles de concentración que se requiere para el diseño, en cuanto a publicidad.
4.Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar a los distribuidores • Planificación de rutas y horarios para los repartidores • Integración de nuevos clientes. • Crear y proponer estrategias de ventas al Gerente General.
	1.Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Escritorio • Papelería
	2.Información confidencial Maneja información vital de la empresa acerca del crecimiento o disminución de las ventas, información de características de productos que ofrece la empresa, integración de nuevos clientes o la desestimación de estos últimos junto con los indicadores de éxito de si las estrategias de ventas aplicadas funcionaron o no.
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Ventilación e iluminación adecuada
2. Riesgos	Menor riesgo ya que está en una determinada área y sus funciones son de carácter de organización, diseño y evaluación de productos en cuanto a publicidad.

3.11.11. Contador

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	003
Nombre del cargo:	Contador
Código del cargo:	003
Ubicación:	Ventas
Jefe Superior:	Administrador
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas
Dependientes o subordinados:	NA
II. Descripción General	
Aplica, gestiona, interpreta y registra la contabilidad. Debe producir informes financieros y aportar información útil para la toma de decisiones gerenciales. Debe combinar funciones operativas y estratégicas, con las funciones de contabilidad.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones. Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros. Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa. Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero. Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad. Llevar libros contables (Diario, mayor y inventarios). Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio. Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional en el área contable reconocido por el estado. Conocimientos en las áreas de: Finanzas
b. Experiencia	2años en cargos de similar naturaleza.

c. Iniciativa	Analizar las tendencias contables, fiscales, financieras y económicas para aplicar técnicas que faciliten la toma de decisiones.
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conocimientos sobre economía, matemáticas, finanzas, Derecho y Administración para solucionar posibles problemas financieros que se pudieran dar. • Respeto • Aprendizaje permanente • Responsabilidad • Emprendedor • Apertura al cambio
Requisitos Físicos:	
1.Esfuerzo físico	No requiere mayor esfuerzo físico debido a que en su labor debe estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente.
2.Esfuerzo mental	El esfuerzo mental es mayor ya que recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). Además de examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.
3. Esfuerzo visual	Esfuerzo visual aun mayor ya que debe verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad lo cual necesita de concentración.
4. Responsabilidades	Responsable de control de presupuesto, manteniendo niveles de gastos pertinentes, asesora en el cumplimiento de las funciones de administración de Recursos Financieros, entrega información en materias financieras presupuestarias con el fin de utilizarlas para la toma de decisiones, proponer y confeccionar el presupuesto mensual, para determinar el gasto que se puede realizar durante el mes siguiente.
	1. Materiales Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
	2. Información confidencial Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	El cargo se ubica en un sitio cerrado con iluminación y ventilación adecuadas, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes
2. Riesgos	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

3.11.12. Recepcionista

I. Aspectos generales del Cargo	
Numero de ficha:	0015
Nombre del cargo:	Recepcionista
Código del cargo:	R015
Ubicación:	Recepción
Jefe Superior:	Gerente General
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas
Dependientes o subordinados:	NA
II. Descripción General	
Es la recepción de clientes y realizar tareas administrativas y de gestión básicas, recibiendo, registrando y transmitiendo información y documentación, así como operaciones de tratamiento de datos, manteniendo la confidencialidad requerida y observando las normas de seguridad e higiene en el trabajo.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa • Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, manteniendo informados a los usuarios del estado de su solicitud. • Enviar, recibir y archivar fax. • Mantener un registro de las llamadas. • Gestionar la distribución de la correspondencia externa recibida • Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes. 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Bilingüe • Capacitación de atención al cliente
b. Experiencia	Un año en puestos similares
c. Iniciativa	Atención al cliente personalizado
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiasmo • Paciencia • Tolerancia • Empatía • Responsable • Proactiva • Amable
Requisitos Físicos:	
1. Esfuerzo físico	Se requiere en menor grado ya que la mayoría del tiempo pasa en su escritorio.
2. Esfuerzo mental	Se requiere en mayor grado ya que recibe pedidos, clientes y llamadas hacia las diferentes áreas
3. Esfuerzo visual	Se requiere en grado medio debido a que pasa bastante tiempo frente al ordenador
4. Responsabilidades	Brindar la información necesaria acerca de los productos, y distribuir los pedidos en las diferentes rutas según pedidos y agenda
1.Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Escritorio 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador • Papelería
	2. Información confidencial Maneja información confidencial acerca de los clientes y pedidos de los mismos
Condiciones de Trabajo	
1. Ambiente	Iluminación y climatización adecuada
2. Riesgos	No corre ningún riesgo ya que la mayoría del tiempo pasa frente al ordenador

3.11.13 Repartidores

I. Aspectos generales del Cargo	
Numero de ficha:	0016
Nombre del cargo:	Repartidores
Código del cargo:	R016
Ubicación:	Ventas
Jefe Superior:	Jefe de ventas
Jefe inmediato:	Recepcionista
Dependientes o subordinados:	NA
II. Descripción General	
Son los encargados de distribuir los productos a los comercios locales según pedidos de los clientes y por orientación de Recepcionista según rutas establecidas.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir la orientación de Ruta para los locales asignados. • Control de producto entregado. • Control de facturación • Entregar producto según pedido • Proponer nuevos productos a los clientes asignados. • Verificar cantidad de pedidos según ruta • Verificar buen estado de los productos • Garantizar cantidades respectivas de los productos para los clientes • Garantizar entrega de pedidos en tiempo y forma ya establecidos 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Capacitación acerca de marketing • Curso estrategias de ventas por parte de Jefe de área • Psicología
b. Experiencia	6 meses de experiencia en puestos similares
c. Iniciativa	Aprendizaje de técnicas de comercialización
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad en forma de proponer productos para clientes asignados • Entusiasmo • Excelente atención al cliente • Saber escuchar la necesidad del cliente para ofrecer el producto • Aplicación de psicología en ventas
Requisitos Físicos:	
1. Esfuerzo físico	Se da en mayor nivel debido al desplazamiento a los locales para ofrecer el producto
2. Esfuerzo mental	Se da en nivel medio ya que depende más de la creatividad para ofrecer el producto, y control de producto entregado y dinero recibido, facturación.
3. Esfuerzo visual	Se da en alto nivel debido al control que requiere este puesto sobre productos entregados, dinero y facturas.

4. Responsabilidades	Esta responsabilidad es sobre los productos que se entreguen en buen estado, sobre manejo de efectivo y facturación que va en el control de lo vendido según pedidos.
	1. Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Productos empacados • Facturas (Papelería) • Manejo de efectivo
	2. Información confidencial <ul style="list-style-type: none"> • Información de costos, <ul style="list-style-type: none"> • Información de establecimientos a los que se distribuye • Manejo de facturación
Condiciones de Trabajo	
1. Ambiente	Dado que permanece distribuyendo los productos en rutas asignadas en locales ya establecidos, el ambiente varía según clima local ,
2. Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de Daños en los productos en el trayecto de la panadería a los establecimientos • Riesgos de accidentes por imprudencia de otros vehículos • Riesgos de accidentes por imprudencia por parte del conductor

3.11.14 Chofer

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	0017
Nombre del cargo:	Chofer
Código del cargo:	Ch01
Ubicación:	Ventas
Jefe Superior:	Jefe de ventas
Jefe inmediato:	Recepcionista
Dependientes o subordinados:	NA
II. Descripción General	
Encargado de verificar el buen funcionamiento de la unidad móvil, en la cual se realiza el traslado del producto a los diferentes negocios locales mediante la revisión de niveles y mantener en óptimas condiciones de uso el vehículo, con la finalidad de cumplir con las actividades programadas.	
III. Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el orden y cuidados del vehículo de transporte asignado • Mantenimiento técnico de Vehículo asignado • Control de ruta • Chequeos • Distribuir el producto según los pedidos a los establecimientos • Ayudar a los repartidores 	
IV. Especificaciones de Cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de manejo vehicular • Manual, de tránsito vehicular • Conocimiento del Departamento o municipio • Planes de contingencia
b. Experiencia	6 meses de experiencia en puestos similares
c. Iniciativa	Conocimiento de Departamentos y municipios para distribución de los productos
d. Aptitudes necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Manejo preventivo • Precaución • Búsqueda de alternativas • Eliminación de cuello de botella • Destreza en el manejo de productos • Prevención ante incidentes • Cumplimiento de Horarios
Requisitos Físicos:	
1. Esfuerzo físico	Se da en nivel medio por la conducción del vehículo de transporte
2. Esfuerzo mental	Se da en mayor nivel por la planificación de manejo en calles más congestionadas, estacionamiento, planes de precaución
3. Esfuerzo visual	Se da en nivel más alto por la conducción y cuidado sobre las señales de tránsito y de control del vehículo mismo.
4. Responsabilidades	Responsabilidad de Manejo preventivo, y de cuidado del vehículo asignado, control de horarios y de productos
	1. Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Ruta Asignada

	<ul style="list-style-type: none"> • Vehículo Asignado • Productos a distribuir en buen estado <p>Por incidentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refacciones • Gasolina, • Llanta de Repuesto • Guantes • Gorra • Camiseta • Herramientas • Botella de Agua.
	<p>2. Información confidencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de Ruta • Establecimientos a distribuir
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	Varía según clima del departamento , municipio
2. Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de accidentes , choques con peatones o Robos al vehículo si no se dan las medidas necesarias para cuido del vehículo • Riesgos según las condiciones del vehículo de transporte

V. Conclusiones

A lo largo de esta investigación se ha demostrado que los manuales de funciones resultan indispensables para cualquier organización ya establecida en el mercado o aquellas que están en vías de desarrollo como lo son las pequeñas y medianas empresas, gracias a ellos se logra mayor eficiencia y distribución de los recursos tanto humanos como financieros dentro de la organización.

Al realizar diagnóstico organizacional de la situación actual de la panadería resulto evidente la necesidad de formalizar su estructura organizacional, actualmente se encuentra desorganizada y el poco personal con el que cuenta no tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades.

Se logra también demostrar que para que la Panadería Cajina sea eficiente, debe poseer una estructura organizacional diseñada para cubrir sus necesidades, por lo que se estandarizo procesos y se desligo responsabilidades, también la comprensión de las relaciones entre los puestos de trabajos definidos en los niveles jerárquicos que evitara conflictos y la productividad de las personas aumentara.

Al elaborar la descripción de puestos surgió la necesidad de crear nuevos cargos, con su organización actual no es la idónea para cubrir todas sus necesidades y procesos por ser una empresa en vías de desarrollo. Como resultado de esta investigación se hizo una propuesta de organigrama que abarca todas las áreas y además proporcionara a Panadería Industrial Cajina una estructura más formal con sus puestos y funciones bien definidas y las relaciones de autoridad dentro de la misma.

Se creó una propuesta de Manual de funciones para Panadería Industrial Cajina, dicho manual le será de gran utilidad debido a que en él se explican las actividades que se realizan actualmente y las que se pretenden realizar, se sistematizan sus experiencias y conocimientos para hacerlos fácilmente transmisibles así de esta manera cumplir con los objetivos de la organización.

VI. Recomendaciones

De acuerdo con el presente trabajo se recomienda lo siguiente:

- Aplicar esta propuesta de manual de funciones para la mejora organizacional.
- Tomar en cuenta cómo punto de partida para documentar y elaborar manual interno.
- Implementar las pautas dadas para el control administrativo del personal.
- Ingresar los nuevos puestos de trabajos a la planilla laboral los cuales son necesarios para mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Ajustar el presupuesto anual financiero para el pago de salarios de los nuevos puestos laborales.
- Brindar un buen proceso de inducción, capacitación e integración de los nuevos candidatos para el puesto diseñado.
- Apoyarse en las fichas ocupacionales para la selección de nuevo personal.
- Dar a conocer a los nuevos y antiguos empleados la misión, visión y estructura organizacional de la empresa con el fin que estos tengan una guía sobre lo que es la empresa.

VII. Bibliografía

- Concepto.de. (24 de septiembre de 2017). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:
<http://concepto.de/mision-y-vision/>
- Fundación Universidad de Colombia. (2005). *Manual de Funciones de las dependencias administrativas y academicas*. Bogota: Universidad de Colombia Fundación.
- Harnan, M. C. (2017). *Estructura organizacional: grupos y estilos gerenciales*. Managua.
- Ministerio del Trabajo. (2017). *Acta N° 1. Comisión Nacional del Salario Mínimo*. MITRAB.
Managua: Ministerio del Trabajo.
- Morales Trejos, C. A. (2011). *Modulo I Gestión del Talento Humano*. Estelí: Universidad Nacional de Ingeniería UNI-RUACS.
- Orozco Henao, A. (2008). *Manual de funciones, procesos y procedimientos para la Empresa Hierros HB S.A.* Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Pérez Padilla, D. D. (2013). *Incidencia en el desarrollo empresarial de las MIPYMES en el sector de panificación de la ciudad de Estelí, en el II semestre 2013*. Estelí: UNAN-FAREN Estelí.
- Universidad de Pamplona. (s.f.). *Universidad de Pamplona*. Obtenido de Modulo 5. Estructura Organizacional:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf

VIII. Anexos

Anexo 1. Formato de ficha ocupacional

I. Aspectos generales del cargo	
Numero de ficha:	
Nombre del cargo:	
Código del cargo:	
Ubicación:	
Jefe Superior:	
Jefe inmediato:	
Dependientes o subordinados:	
II. Descripción General	
III. Descripción Especifica	
IV. Especificaciones de cargo	
Requisitos Intelectuales:	
a. Instrucción Académica	
b. Experiencia	
c. Iniciativa	
d. Aptitudes necesarias	
Requisitos Físicos:	
1. Esfuerzo físico	
2. Esfuerzo mental	
3. Esfuerzo visual	
4. Responsabilidades	
	1. Materiales
	2. Información confidencial
Condiciones de trabajo	
1. Ambiente	
2. Riesgos	

Tabla 4.Formato Ficha Ocupacional Fuente (Morales Trejos, 2011)

Anexo 2. Formato Diagnóstico

Encuesta a Propietario de la Panadería

Objetivos: Identificar las generalidades organizativas sobre la panadería, en su estado actual y proyección futura.

- 1) ¿La panadería tiene una visión y misión establecida?
Si
No
- 2) ¿Cómo les transmiten la información a sus empleados?
- 3) ¿Tienen objetivos a corto y largo plazo?
- 4) Si los tienen ¿Qué acciones está realizando para alcanzar los objetivos de largo plazo?
- 5) ¿Cuáles son las ventajas que lo diferencian en el mercado?
- 6) ¿Cuáles son las metas centrales de la empresa hoy día?
- 7) ¿Visualiza debilidades en lo personal o en la empresa que hagan peligrar el cumplimiento de los objetivos? ¿Cuáles?
- 8) Toda la planeación anterior está documentada
- 9) Cuentan con documentación formal donde se especifiquen las funciones y requerimientos de los puestos de trabajo.

- 10) ¿Tienen planes de incentivo para los trabajadores?
- 11) ¿Cómo evalúa el rendimiento de sus trabajadores? ¿Cada cuánto tiempo lo hace?
- 12) ¿Cómo asigna los cargos en la empresa?
- 13) ¿Cómo planifica los requerimientos de personal dentro de la empresa?
- 14) ¿Qué posibilidades de capacitación existen? ¿Qué posibilidades existen de formación continua, interna y externa, formal e informal? ¿Cómo se capacita al personal?
- 15) ¿Qué tipo de trabajadores requiere contratar en los próximos seis meses? ¿Qué acciones realizará para ello?
- 16) ¿Dispone de todo el personal calificado que requiere? si no es así ¿Qué acciones ha realizado para obtenerlo?
- 17) ¿Cómo se entrena al personal nuevo de la empresa? ¿Cuál? ¿Cómo recluta y selecciona nuevo personal?
- 18) ¿Cómo Ascende de cargo a sus trabajadores? ¿Qué criterios se sigue para ello? ¿Qué posibilidades existen para obtener un trabajo más importante y mejor pagado dentro de la empresa?
- 19) ¿Ha evaluado cómo atiende Ud. a sus colaboradores a sus clientes?
- 20) ¿Cuándo se realiza una convocatoria para un puesto en base a que detalles del cargo se realiza?

Anexo 3. Cuestionario Observación Directa.

El estudio se efectúa con la presencia física del equipo de trabajo dentro de la planta de producción y área administrativa de la panadería Industrial Cajina, con el propósito de recopilar datos sobre funciones y características de los puestos de trabajo. Por lo tanto se observó de manera directa la problemática en estudio, para obtener la información necesaria y posteriormente registrarla, analizarla e interpretarla.

1. Condiciones laborales
2. Procesos
4. Distribución de planta
3. Identificación de puestos
4. Número de trabajadores por puestos
5. Funciones de los puestos

Anexo 4. Encuesta a trabajadores.

Objetivos: Identificar las características y funciones de cada puesto de trabajo.

I. Aspectos Generales

1.1 Cargo que desempeña: _____

1.2 ¿Conoces la visión y misión de la empresa?

Si ☐

No ☐

1.3 ¿Conoces los objetivos de tu empresa?

Si ☐

No ☐

1.4 ¿Te piden opinión tus superiores para cambiar, algunos aspectos de tu empresa ?

Si ☐

No ☐

II. Estructura

2.1 ¿Conoces el organigrama de tu empresa?

2.2 ¿Conoces los niveles jerárquicos de su empresa?

2.3 ¿Tienes oportunidad de ascender en el puesto que labores?

2.4 Mencione tareas y actividades de su puesto y la frecuencia con que las realiza

Tareas y actividades	Periodicidad				
	Diarias	Semanales	Mensuales	Anuales	Esporádicas

2.5 ¿Cómo realiza las tareas? ¿Cuáles son los métodos y utilizados?

2.6 ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?

2.7 ¿En qué condiciones trabaja usted? Responda en escala de alto, medio, bajo

Requisitos Físicos:	
1. Esfuerzo físico	
2. Esfuerzo mental	

3. Esfuerzo visual	
---------------------------	--

2.8 ¿Qué nivel de escolaridad y experiencia exige su cargo ?

2.9 ¿Cuales son las habilidades exigidas por su cargo?

2.10 ¿Qué aptitudes requiere el cargo que usted desempeña?

2.11 ¿Cuál es la posición del cargo que usted desempeña en la estructura organizacional de la empresa?

2.12 ¿Quién es su jefe superior inmediato?

2.13 ¿Su cargo tiene puestos subordinados?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es si mencione_____

2.15 Mencione Materiales a su cargo

2.15 Su cargo exige el manejo de información confidencial

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es si detalle_____

2.16. ¿A qué riesgos se somete su cargo?

ANEXO N° 3

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Primera pregunta: Al realizar la encuesta uno de los primeros interrogantes fue, ¿Que tan importante sería para la empresa implementar un manual de funciones?

Segunda pregunta: Se necesita profundizar en las expectativas de la sobre carga laboral e identificar la realización de las funciones y el directo responsable.

Tercera pregunta: Se requiere identificar si los cargos tienen bien definidas las funciones y si los funcionarios piensan que las mismas son acorde el cargo.

Cuarta pregunta: Esta pregunta permite visualizar si el trabajador tiene el conocimiento real de cuál es el departamento al que pertenece y a su vez identifica a quien debe dirigirse.

Quinta pregunta: Como refuerzo a la pregunta 3, se pretende identificar si el trabajador tiene claridad en las funciones que asume, y con los resultados se puede realizar una distribución acorde dependiendo la asignación del cargo.

Sexta pregunta: Con esta pregunta se intenta evaluar, si el personal está de acuerdo con el cargo frente a sus conocimientos académicos, porque de acuerdo a los sondeos realizados se verifica que algunos trabajadores ejercen labores que no están acorde a sus conocimientos y otros que desempeñan cargos que aunque pueden tener el conocimiento empírico no tiene el título que los acredite como tal a ejercer dicha labor.

ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PANADERIA INDUSTRIAL CAJINA.

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre: _____

Cargo actual: _____

Tiempo laborado en el cargo _____

Objetivo: _____

1. ¿Cree usted que es importante el diseño y la implementación de un Manual de Funciones, en la empresa?

SI _____ NO _____

2. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa?

SI _____ NO _____

3. Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente:

SI _____ NO _____

4. Marque con una X, el departamento que de acuerdo a su cargo pertenece

- Departamento Administrativo _____
- Departamento Operativo _____
- Departamento Comercial _____
- Departamento Técnico _____
- Departamento de Calidad _____
- Departamento de Servicio al cliente _____

5. ¿Cuáles son las tareas que usted considera no debe realizar de acuerdo al departamento al que pertenece?

6. ¿De acuerdo a su historial académico y/o profesional cree que son los requisitos necesarios para el cargo que usted labora?

Sí ____ No____